BERTRAND SCHWARTZ ET LE RÉSEAU DES MISSIONS LOCALES

UNE HISTOIRE D'ENGAGEMENTS POUR LES JEUNES



INSTITUT
Bertrand Schwartz

BERTRAND SCHWARTZ ET LE RÉSEAU DES MISSIONS LOCALES

UNE HISTOIRE D'ENGAGEMENTS POUR LES JEUNES

MESSAGE AUX LECTEURS

L'existence des Missions Locales est un acte politique au service d'une transformation sociale. Pour mener à bien cette ambition, elles doivent mobiliser dans leur territoire toutes les forces susceptibles de contribuer à ce que chaque jeune trouve sa place. C'est en cela que les élus locaux, parce qu'ils en ont la légitimité, sont appelés à présider à ce rassemblement d'acteurs à partir de l'écoute des jeunes.

Ce document, rédigé avec le concours actif des membres du conseil d'administration de l'Institut Bertrand Schwartz, s'adresse à tous les acteurs des Missions Locales :

- élus, anciens et nouveaux ;
- professionnels, anciens et nouveaux ;
- jeunes, anciens et nouveaux ;
- tous les partenaires, compagnons ponctuels ou au long cours du réseau.

L'histoire et l'actualité du réseau des Missions Locales montrent que leur mobilisation s'appuie sur des engagements humains au service des jeunes, au-delà de toute sensibilité politique ou partisane. Cet ouvrage s'inscrit dans cette philosophie, les multiples témoignages qu'il met en lumière en démontrent la réalité.

En quelques semaines, nous avons pu mener des entretiens avec quelques acteurs impliqués entre 1981 et aujourd'hui. Ils nous ont fait le plaisir de se remémorer leur relation à Bertrand Schwartz, d'évoquer la genèse des Missions Locales et de poser leur regard sur la période actuelle.

Nous ne pouvions pas tout dire de Bertrand Schwartz tant son histoire personnelle et professionnelle est foisonnante. Nous ne pouvions pas non plus couvrir, autant que souhaité, tous les champs soulevés par ce travail de mémoire et de mise en perspective, ni retranscrire l'entièreté des échanges que nous avons eus et encore moins donner la parole à toutes les personnes historiquement concernées.

Pour autant, cela n'enlève en rien au rôle déterminant de tous les élus, professionnels, syndicalistes, responsables d'administration, partenaires associatifs, qui ont contribué et contribuent encore à faire de ce réseau un outil au service de l'émancipation des jeunes.

> « Il appartient à toutes les forces politiques, syndicales, sociales, culturelles, de redonner un sens à notre société. »
>
> **Rapport Schwartz**

SOMMAIRE

Un combat d'avenir 04

HISTOIRE D'UN HOMME 06

Une vie personnelle 07

Une vie professionnelle 11

Chronologie d'un humaniste engagé et infatigable 18

HISTOIRE D'UN RAPPORT 20

D'un élan d'innovation... 21

... À son déploiement 29

1981-2003 : Du rapport au réseau 34

HISTOIRE D'UN RÉSEAU 36

Les héritiers du rapport 37

L'affirmation d'une identité 45

2005-2026 : Du déploiement à la reconnaissance du réseau 50

PERSPECTIVES 52

ANNEXES 58

Glossaire 59

Présentation des interviewés et remerciements 60

Sources et crédits 62

Présentation du comité éditorial 63

« 2026 » est adossé aux noms des auteurs de citations issues des entretiens réalisés pour cet ouvrage. Pour identifier leur fonction respective, se référer aux pages 60 et 61.

UN COMBAT D'AVENIR

UN REGARD HISTORIQUE POUR AGIR

L'histoire personnelle de Bertrand Schwartz éclaire d'un jour teinté d'humanisme et de volonté les intuitions qu'il a développées avec une posture délibérée d'écoute et de confiance en direction des plus modestes.

Sa méthode, sa façon de s'entourer, les retombées qu'ont eu sa pensée et son action sur l'émergence, le développement, le présent et l'avenir du réseau des Missions Locales, nous ont paru nécessiter un travail de retour sur les fondements du projet et sur l'actualité des idées et actions qui en ont découlé.

Le rapport remis en 1981 au Premier ministre Pierre Mauroy fut une source d'innovations et de changement de regard. Il appelait à la coopération d'acteurs et d'administrations agissant jusque-là dans des prés carrés et invitait à adopter une pensée complexe et globale pour prendre en compte la jeunesse.

Le réseau s'est construit ensuite sur des principes et des valeurs intemporels qui l'ont irrigué et l'irriguent encore pour conduire un combat d'avenir.

Nous avons souhaité formaliser cette histoire et la façon dont les acteurs s'en sont emparés, afin d'offrir aux élus et professionnels d'aujourd'hui des repères solides et durables pour un combat toujours renouvelé.

> « En 1994, le Président de la République déclarait :
> "Ce sont des pionniers, ils ont tracé des voies ; encore faut-il que ces voies soient maintenant non seulement explorées, mais poursuivies et élargies par leurs successeurs". »
>
> **« Le Monde », 12 août 2016, Nicolas Scheffer**

Nous espérons que cette mise en perspective du chemin parcouru :

- contribuera à faire vivre l'esprit « Éducation populaire » ;

> « La Mission Locale, c'est un lieu où on se connaît, on connaît le prénom des gens, il y a une proximité, une échelle, une dimension humaine. »
> « Les encadrants et les jeunes, les jeunes avec les jeunes, on se rencontre, on discute, on s'apporte. »
> « Ici, on a commencé par m'écouter, pas par me crier dessus. »
>
> **Jeunes des Missions Locales de Hyères, de Saint Malo et de Grande-Synthe**

- convaincra sur l'indispensable action militante des élus pour la cause des jeunes ;

> « J'ai accepté cette responsabilité de président de la Mission Locale avec l'envie de poursuivre mon engagement citoyen et de montrer à quel point les jeunes sont utiles à notre monde. »
>
> **Gaëtan Monot, 2026**

- et enfin, ancrera le réseau dans le temps, en participant à donner du sens à ses actions et à celles de ses partenaires, en favorisant le sentiment d'appartenance de ses acteurs et en leur (re)donnant la fierté d'avoir une histoire commune et un héritage de valeurs partagées.

> « L'existence même des Missions Locales est un acte politique. Un acte fort interpellant les dispositifs et les institutions. Et ce n'est pas par hasard qu'elles aient du mal à vivre et qu'elles aient des problèmes, c'est normal, il faut l'accepter, il faut y adhérer et donc le comprendre. Le projet social, c'est de trouver de la cohérence à partir du jeune. »
>
> **Gérard Sarazin, 2024**

À l'image de Bertrand Schwartz, nous espérons illustrer par cet ouvrage la conviction que les Missions Locales sont les actrices d'un combat permanent inspiré par l'humanisme.

Elles ne sont pas des institutions supplémentaires appliquant seulement des procédures conjoncturelles définies par des commanditaires.

À l'écoute des jeunes, elles sont soumises à la stimulation permanente de leurs espoirs et attentes, et ainsi, sont porteuses d'un projet pour leurs territoires.

HISTOIRE

D’UN HOMME



UNE VIE PERSONNELLE

UN PARCOURS BRILLANT, ATYPIQUE, BOUSCULÉ PAR L'HISTOIRE

Bertrand Schwartz est un héros romanesque.

Son histoire, ses expériences et ses choix en font un homme à la fois de son temps mais également un homme d'exception. Il faisait partie de ceux pour qui là où il y a une volonté, il y a un chemin et qui font le pari qu'avec de l'audace, ça marchera.

Le père de Bertrand, Anselme Schwartz, né en 1872, venait d'une famille alsacienne plutôt modeste. Il vivait avec sa mère car son père est décédé quand il avait à peine 6 ans. À 14 ans, Anselme Schwartz refuse de devenir allemand, quitte le petit commerce de grains de sa mère et émigre à Paris sans savoir bien parler le français. Il est hébergé par des parents dans l'école rabbinique de Neuilly-sur-Seine. Il fait des études de médecine et devient chef du service de chirurgie à l'hôpital Necker et membre de l'Académie de Chirurgie. Il épouse sa cousine germaine, Claire Debré, sœur du fondateur de la pédiatrie moderne Robert Debré. Tous deux élevés dans la religion juive mais devenus athées, ils élèvent leurs trois enfants dans un athéisme total.

Ainsi, Bertrand Schwartz, contrairement à ses parents, grandit dans une famille bourgeoise et un milieu intellectuel.

Ses frères, qu'il considère comme plus brillants que lui, ont également été des acteurs majeurs de leur époque, chacun à sa façon. Laurent Schwartz, très engagé politiquement, a été le premier mathématicien français à recevoir la médaille Fields. Quant à Daniel Schwartz, polytechnicien comme Bertrand, il a, lui, introduit les méthodes de la statistique dans le monde médical français et est devenu le premier non-médecin à enseigner à l'école de médecine.

> « [Les trois frères] étaient des hommes simples, accessibles et plutôt joyeux malgré des personnalités différentes. C'était une famille protégée et ouverte d'esprit. »
>
> **Dany Renaudin, 2026**

Chacun s'entend à décrire une famille unie, bienveillante et originale que l'on pourrait qualifier de congruente et qui laissait aux enfants la liberté d'être et de devenir.

La génération suivante comprend également des intellectuels qui ont brillé et brillent encore en biologie moléculaire, philosophie et sociologie.

MOMENTS FONDATEURS ET CONFRONTATION AU RÉEL

La condition sociale de Bertrand Schwartz ne l'a cependant pas mis à l'abri de la barbarie. Bien qu'athée et profondément laïc, sa judaïté a été à plusieurs reprises un facteur d'éviction ; il a un vécu intime de la discrimination et de l'exclusion.

À la fin de 1939, les troupes allemandes sont à Paris, il est mobilisé lors de sa première année à Polytechnique et se retrouve en Hollande. Avec sa garnison, ils sont évacués par mer et restent sur les côtes anglaises puis repartent à Bordeaux où ils sont démobilisés. Il va alors voir ses parents qui se cachent dans un hôpital à Toulouse. En octobre 1940, il retourne à Polytechnique et, lors de l'appel de la rentrée, il n'est pas appelé. On l'informe qu'il est juif et qu'ils ont reçu par le gouvernement de Vichy l'interdiction de les appeler. Il décide alors de rejoindre la division blindée de Leclerc en Algérie. Il passe par Londres

puis l'Espagne où il fait 6 mois de prison. 1943, Franco libère les prisonniers français. Bertrand Schwartz rejoint les Forces françaises libres et la 2e division blindée de Leclerc à Alger. Le 1er août 1944, il débarque en Normandie à Utah Beach et, le 25 août 1944, il combat pour la libération de Paris.

> « Après l'X, je suis parti faire la guerre à la division Leclerc mais non sans avoir fait six mois de prison en Espagne ; ça m'a enrichi intellectuellement et moralement. »

Son passage en prison puis dans les rangs militaires lui ont fait rencontrer des hommes sans qualifications, diplôme ou statut et il a réellement pris la mesure des inégalités.

> « Il y a des gens que l'on n'écoute jamais, c'est la première forme de l'exclusion. »

> « Je suis tout de suite parti en guerre et en guerre il fallait écouter la misère. Quand on est officier à cet âge, on ne sent pas tout, on ne voit pas tout. Là, j'ai compris une première chose, c'est qu'il fallait que moi, officier, j'écoute les gens qui étaient autour de moi. »

Ce souci et cet intérêt de l'autre resteront une marque de son engagement tout au long de son parcours. La révolte contre les inégalités et les injustices sera son principal moteur.

> « Tout est imprévu dans la guerre. Tout ce qui est planifié n'arrive pas et rien de ce qui a été prévu n'arrive. Ces deux choses, l'imprévu, l'aspect social et le fait d'avoir été en prison m'ont vraiment donné envie d'être, d'une part enseignant, et d'autre part de m'occuper des personnes. »
>
> **Bertrand Schwartz**

UN HOMME QUI SAVAIT ÉCOUTER ET QUI SAVAIT S'ENTOURER

Il prêtait plus attention aux personnes et à leur potentiel qu'à leur diplôme ou leur rang social. Sa relation avec Gérard Sarazin en est un bon exemple.

Ce dernier n'est pas du sérail, il n'a pas le bac, a passé de nombreuses années dans la Marine comme capitaine au long cours et a eu mille vies professionnelles. Ils se sont rencontrés à l'ADEP - Agence nationale pour le développement de l'Éducation permanente, et Schwartz a reconnu en lui un homme capable d'écoute, d'humanisme, de rigueur et d'innovation. Il lui a demandé de faire partie de l'équipe de rédaction du Rapport de 1981. À partir de là, ils n'ont cessé de collaborer.

UNE PERSONNALITÉ ATTACHANTE

À son décès, les hommages ont naturellement afflué de toutes parts avec une unité sur son humanisme, sa personnalité chaleureuse, charismatique et profondément généreuse.

> « Bertrand Schwartz était un homme de fraternité, cette qualité, il la possédait comme si, à la façon d'Obélix, il était tombé dans la marmite quand il était petit. Dans n'importe quel groupe où il arrivait, Bertrand était en empathie fraternelle, en écoute fraternelle. »
>
> **Hugues Sibille – Hommage du 28/09/2016**

Les élèves de l'École des mines de Nancy sont dithyrambiques.

« Je veux parler ici de deux qualités dont il a abusé tout au long de sa présence parmi nous : le sens de l'humain et le sens social. »

Marc N. Lefort (Nancy, promo 1960)

« Je voudrais simplement conclure sur ce point central : "la place de l'Humain" dans l'héritage de Bertrand Schwartz envers les générations actuelles et futures de cette École, et plus généralement de notre société. »

Jean-François Raffoux (Nancy, promo 1961)

« [Bertrand Schwartz] était quelqu'un de brillant, à l'imagination fertile. Il avait un charisme certain, fait non d'autorité, mais plutôt de charme et d'humanisme. »

Michel Disson (St-Étienne, promo 1949)

« Modestie, simplicité, goût de transmettre : c'était Bertrand Schwartz. »

Jean-Frédéric Collet (Nancy, promo 1968)

« C'était tellement touchant cet homme qui était dans l'écoute, dans l'enthousiasme et dans le lien. Très simple avec nous, c'était pas du tout de l'ordre du savoir plombant, c'était vraiment du partage à cœur ouvert et à intelligence ouverte. »

Maryse Delaunay-Touly, 2026

« Sans être un gourou, il suscitait quelque chose qui redonnait de l'énergie, de la confiance, non pas en lui, mais en soi », se souvient Jean-Patrick Gille. »

« Le Monde », 12 août 2016

« L'étonnement, la curiosité, c'est ne jamais finir d'apprendre et de comprendre et d'essayer de comprendre avec une pensée globale et multidisciplinaire. Et l'amour, c'est essayer d'être en appétit de l'autre. Essayer de le comprendre. Il n'y a pas de carte de visite qui permette de savoir si la personne qu'on a en face de soi va vous apporter. Mais il y a quand même cette foi : quelle qu'elle soit, la personne a quelque chose à me dire. Or j'ai retrouvé ça exactement chez notre ami [Bertrand Schwartz]. La curiosité et l'amour ; ça c'est quelque chose ! On est centré sur l'autre, par construction, par définition, par obligation. »

Hervé Sérieyx, 2026

Il avait une aura bienveillante qui a participé à son potentiel innovateur et réformateur.

UN HOMME COMBATIF ET RÉVOLTÉ

« Il y a une quinzaine d'années, Bertrand Schwartz m'avait raconté un peu son parcours. Moi, j'avais été sidéré par la simplicité, la modestie de cet homme. C'était un monsieur qui était déjà très âgé et fragile, un peu diminué, mais qui gardait, avec un œil très pétillant, un regard très combatif, très progressiste sur la société, et très déterminé, avec la volonté vraiment d'axer le plus possible les politiques publiques. »

Thibault Renaudin, 2026

Pour mener à bien ses projets de transformation, Bertrand Schwartz a affronté l'ordre établi et s'est heurté à des résistances au changement.

« Il était à cette époque un impatient avec des accès de colère parfois, très autoritaire aussi, le cabinet de Dubedout devait se mettre à son entière disposition lorsqu'il venait à Grenoble pour la création de la deuxième Mission Locale en mai 1982. »

Michel Destot, 2026

« Bertrand Schwartz, c'est une pensée aux aguets qui ne cesse de se soumettre à sa propre critique, animée par une révolte permanente contre le sort fait dans nos sociétés dites démocratiques aux plus démunis. »

Louise L. Lambrichs, 1994

« On ne fait de l'innovation que quand on est révolté. Or je suis révolté par l'injustice, par l'inégalité, par ces vies de jeunes qui se consument. Je ne m'y fais pas. »

Bertrand Schwartz

ET AU CÔTÉ DE L'HOMME, IL Y AVAIT ANTOINETTE

Tous ceux qui ont connu et collaboré avec Bertrand Schwartz évoquent Antoinette, née Gutmann, son épouse, comme une complice et une responsable logistique sans faille.

« Le rôle de sa femme a été très très fort, je me souviens. Elle était très présente et très attentionnée, ils faisaient vraiment un duo tous les deux qui était assez riche. »

Thibaut Renaudin, 2026

« Pour terminer, je trouve que, comme l'a dit son fils à Autouillet, la vie de Bertrand Schwartz fut belle, droite, loyale, courageuse, je dirais lumineuse. Dans la lumière de Bertrand Schwartz qui continue à éclairer ma génération, je n'oublie pas Antoinette, sans laquelle sûrement Bertrand n'aurait pas été Bertrand. Merci Antoinette. »

Hugues Sibille – Hommage du 28/09/2016

UNE VIE PROFESSIONNELLE

UN REGARD, UNE ÉCOUTE ET UNE APPLICATION CONCRÈTE SUR LE TERRAIN

Bertrand Schwartz cherchait sans cesse de nouvelles problématiques, il mettait tout en perspective et en transversalité puis proposait des solutions qui surprenaient toujours.

> « Par quelle subtile alchimie le pédagogue qu'est Bertrand Schwartz arrivait-il à faire entrer dans des actes cette volonté permanente de ne pas dissocier l'économique du social, le social du culturel et le culturel de l'économique ?
> Où Bertrand Schwartz puisait-il cette énergie et cette force de persuasion ?
> Ce souci permanent et constant à être attentif à ce qui déjà quelque part se cherche et se fait, et d'en tenir compte. Cette capacité à ouvrir et à animer des débats… Ce souci permanent de rigueur dans le travail. Cette audace et cette ténacité pour forcer les portes et interpeller des responsables de tout ordre, cette force de celui qui ose… »
>
> **Écrit de Gérard Sarazin**

Sa démarche reposait notamment sur une idée obsédante : interroger les acteurs qui sont les seuls qui peuvent identifier les vrais problèmes et faire émerger des solutions. Il prenait en compte et non en charge les autres. S'il a su proposer et inventer des solutions que d'aucuns considéraient « inouïes », « nouvelles » ou encore « révolutionnaires », ce n'est qu'en s'appuyant sur l'écoute et l'observation participante de ceux qui vivent et de ceux qui font.

Son expérience militaire puis son expérience minière l'ont convaincu qu'il avait tout à apprendre des autres, que le savoir se partage et qu'il est détenu par tout un chacun.

> « J'ai été nommé professeur à l'École des mines de Nancy. Je n'avais jamais vu une mine ! Je me suis porté volontaire pour la mine de charbon. J'y ai travaillé huit mois comme mineur et j'ai découvert que les mineurs savaient des tas de choses que je ne savais pas. Avec le marteau-piqueur qui s'enfonçait beaucoup plus dans ma godasse que dans le charbon. Je ne savais pas m'en servir. Et là j'ai vécu cette solidarité des ouvriers mineurs. La sécurité, c'est eux qui me l'apprenaient, ils m'apprenaient tout. Ils m'ont donné la preuve tangible de leur solidarité, car ils étaient payés au rendement collectif. Ma seule présence leur faisait perdre de l'argent puisque je n'arrivais pas à faire quoi que ce soit. Ils m'ont aidé, soutenu, ils ont été absolument formidables. J'ai appris cette écoute et ce que vous appelez la modestie, qui n'était pas de la modestie, mais la nécessité de comprendre les autres. Je l'ai apprise pendant la guerre, je l'ai apprise dans les mines. »
>
> **Bertrand Schwartz**

« Ce qui pour moi est la force de Bertrand Schwartz, c'est sa posture éthique en quelque sorte, sur l'idée que tous les gens, tout le monde a la capacité de progresser. C'est une extraordinaire posture. C'est une posture anthropologique de dire chaque homme non seulement mérite le respect, mais a une capacité. »

Pierre-Jean Andrieu, 2026

Sa pédagogie par l'action et sa pédagogie de l'action rendent sa pensée universelle, intemporelle et pragmatique.

« L'intuition de Bertrand Schwartz n'appartient pas seulement à l'histoire des politiques d'insertion. Elle constitue encore une boussole pour les politiques de jeunesse. »

Thibaut de Saint Pol, 2026

« Un homme dérangeant. Bertrand résistait aux ordres établis et agaçait. Il prenait souvent les sujets en sens inverse des autres. C'était un innovateur de rupture. Il cassait les codes. C'était un trublion. Au fond, il appliquait avant l'heure la méthode "REV" de Patrick Viveret : R comme résistance, E comme expérimentation, V comme vision. »

Hugues Sibille - Hommage du 28/09/2016



UN HOMME AUX MULTIPLES DÉMARCHES D'INNOVATION

Bertrand Schwartz a mené nombre de projets, d'expérimentations et de démarches innovantes que nous ne présenterons pas, nous avons pris le parti d'en faire une sélection qui nous semble significative.

La réforme de l'École des mines - une révolution pédagogique

Cette expérience de direction à l'École des mines est un des actes qui traduit le mieux la pensée et la méthodologie de Bertrand Schwartz.

Il transforme complètement l'approche pédagogique pour les élèves ingénieurs.

Ce qui semble fondamental, c'est le stage en entreprise, c'est-à-dire précisément envoyer les élèves ingénieurs dans les entreprises minières, mais surtout qu'ils descendent au fond. Et qu'ils travaillent pendant quelque temps avec, à côté, auprès, des mineurs de fond, qu'ils fréquentent la « vraie vie » de ceux qui sont « au charbon ». Et on peut retrouver déjà là sa façon de concevoir l'apprentissage. La pédagogie par l'action. Approcher la connaissance et l'enrichir par l'action. Ou comment « le faire » amplifie la connaissance.

> « Lors d'une visite de stage de Bertrand Schwartz, nous lui faisions part de notre lassitude et du manque d'intérêt pour un stage où le travail partagé avec la maîtrise était fastidieux et ennuyeux : nous n'apprenons rien, disions-nous ! Réponse de Bertrand Schwartz : "Détrompez-vous, vous apprenez l'ennui que vivent ces hommes !". »
>
> **Robert Spizzichino (Nancy, promo 1960)**

> « Un adulte n'est prêt à se former que s'il trouve dans la formation une réponse à ses problèmes dans sa situation. »
>
> **Bertrand Schwartz**

Sa réforme a été un bouleversement complet. Elle s'est portée sur les programmes, l'emploi du temps, l'esprit d'équipe et la formation continue. Il y a intégré les composantes humaines et humanistes du métier d'ingénieur. Deux coupures dans l'année ont été organisées pour effectuer deux stages. D'abord ouvrier, puis technicien ou agent de maîtrise et enfin, en troisième année, ingénieur. Féru de docimologie, Bertrand Schwartz s'attaque au système de notes et supprime les classements. Enfin, dernier volet de la réforme : la formation permanente et la Promotion supérieure du travail (PST) qui permet d'accueillir d'anciens élèves issus d'entreprises locales qui viennent pour se perfectionner ainsi que des élèves étrangers et cela apporte une ouverture complémentaire au monde et aux entreprises.

> « Cette réforme est une approche nouvelle, globale et cohérente de la formation. C'est une conception de l'enseignement supérieur, en symbiose avec le monde de l'entreprise dans le respect des choix individuels des "élèves". Chacun est encouragé à prendre en mains son avenir pour être et demeurer avant tout autonome et responsable. »
>
> **Alain Ruaux (Nancy, promo 1960)**

On retrouve dans le réseau des Missions Locales l'importance et la nécessité de la mise en situation et de l'expérimentation. Le jeune est invité à découvrir par lui-même, en étant accompagné, ses compétences et ses appétits. L'art du détour pédagogique, parfois appelé ingénierie du prétexte, est également au cœur des pratiques.
Tout est utile pour mettre en mouvement et permettre à chacun de se révéler à soi-même.





MINES
NANCY
1961

> « Il importe, a encore expliqué M. Schwartz, de “rechercher une pédagogie du choix et du contrat”. Reposant sur l’idée que les enfants doivent choisir le “domaine d’approfondissement qui leur plaît”, cette pédagogie conduit à leur laisser une grande liberté, ce qui implique que l’on soit, en contrepartie, “intransigeant sur la notion d’effort”. »
>
> **« Le Monde », 14 juin 1972**

> « Pauvres taupins assommés de maths et de physique, voilà que nous étions priés de grandir. »
>
> **Ancien élève des Mines**

Ses actions et ses réformes s’inscrivent dans le temps. Et cela n’est pas sans rapport avec un de ses principes, formulé dans sa méthodologie de la recherche-action : quand on veut résoudre un problème, il faut avancer jusqu’à ce qu’un retour au point initial devienne impossible.

> « Je comprenais qu’un quart de siècle plus tard, tout ce que je vivais à l’École, c’était lui, Bertrand Schwartz, qui en était l’origine et à qui je le devais. »
>
> **Ancien élève des Mines**

Qu’il s’agisse de la formation des cadres à l’École des mines ou de la formation des jeunes à leur première qualification, Bertrand Schwartz préconisait d’appliquer les mêmes principes. Partir du faire, poursuivre en permanence une réflexion sur ses pratiques et adopter une démarche de formation perpétuelle.

La Revue « Éducation permanente »

En 1969, Bertrand Schwartz a créé « Éducation permanente », la première revue de recherche dans le champ de la formation des adultes et du développement des compétences, au travail et hors travail. Cette dernière se présente aujourd’hui ainsi : « Éducation permanente » occupe une place essentielle dans un champ de pratiques sociales traversé d’enjeux multiples et contradictoires : entre action et connaissance ; entre individuel et collectif ; entre déterminants sociaux et déterminants psychologiques des conduites ; entre déterminations et forces d’autonomie.

Au fil du temps, le concept d’éducation permanente s’est dilué dans celui de formation tout au long de la vie. Mais aujourd’hui comme hier, le besoin d’échanger, de critiquer, d’éclairer la pratique par la recherche demeure aussi fort.

La « formation tout au long de la vie », encore une marque laissée par Bertrand Schwartz dans notre paysage actuel.

« Moderniser sans exclure » et le développement de l’automédiatisation

En avril 1992, l’association Moderniser sans exclure est lancée par Bertrand Schwartz et Marie Le Gall. Pensant que la première exclusion passe par la parole, il propose de valoriser celle des personnes en situation de vulnérabilité, pour démontrer qu’elles ont du potentiel, pour les accompagner à passer d’une parole individuelle à une parole collective construite ensemble, afin de mieux refuser la fatalité.

Pour valoriser la parole, ils utilisent la vidéo, dans le cadre d’actions collectives d’automédiatisation. Cette démarche de communication sociale innovante vise à donner la parole à ceux qui ne l’ont pas en réalisant des enregistrements vidéo pour s’exprimer et échanger avec les acteurs des politiques publiques de jeunesse auxquelles ils s’adressent.

> « Je suis persuadé que l'on ne peut poser correctement les problèmes qu'en entendant ceux qui les vivent ; comme je suis persuadé que l'on ne peut résoudre les problèmes sans eux. La solution des problèmes est en eux et doit émaner d'eux. »
>
> **Bertrand Schwartz**

Ces actions d'automédiatisation se déployèrent dans plusieurs régions françaises, en Rhône-Alpes, en Normandie, en PACA. Après la dissolution de l'association nationale en octobre 2003, un relais fut pris, dans le cadre d'associations régionales. Cette activité se développe encore aujourd'hui, comme à Marseille ou à Lyon.

Les Nouvelles Qualifications

> « Je prétends que n'importe quel travail peut devenir formateur et qualifiant si l'organisation est qualifiante, c'est-à-dire si on permet aux gens de réfléchir sur ce qu'ils font. »
>
> **Bertrand Schwartz, « Les Échos », mars 1996**

Fort de cette conviction, Bertrand Schwartz expérimente le projet « Nouvelles Qualifications » dès 1984 avec Anne de Blignières. Mais ce n'est qu'en 1988 que l'opération prend une ampleur nationale, sous le gouvernement Rocard (1988-1991) qui crée une Mission nationale sur les nouvelles qualifications. La lutte contre le chômage des jeunes sans diplôme et des salariés peu qualifiés est au cœur du projet.

La démarche s'appuyait sur deux volets innovants :
- le premier consistait à proposer des parcours individuels fondés sur l'alternance et l'apprentissage directement en entreprise, la transformant ainsi en lieu de formation ;
- le deuxième reposait sur la réflexion-action d'un triptyque « tuteur-jeune-formateur » qui devait faire émerger, inventer, le contenu des nouvelles qualifications.

Le but était de permettre l'acquisition d'une qualification globale axée sur l'autonomie et l'adaptation aux nouvelles technologies.

Cette démarche novatrice a profondément transformé la formation professionnelle en France, et contribué à l'avènement de la Validation des acquis de l'expérience (VAE).

> « Bertrand Schwartz était clairement identifié comme solidaire des "pédagogues", soucieux de n'exclure personne du champ des savoirs et de l'insertion professionnelle et sociale. Il avait affirmé clairement que la valeur d'un système éducatif se mesure à la manière dont il traite les plus défavorisés ; il avait théorisé, à la suite de Dewey et des pédagogues de l'Éducation nouvelle, l'apprentissage par l'action et pris position en faveur d'une innovation pédagogique rigoureuse. »
>
> **Philippe Meirieu, 2026**

Bertrand Schwartz appliquait une approche globale et transversale à tous les niveaux et auprès de tous les acteurs de toutes les parties prenantes. Institutions, administrations, entreprise, et personnes concernées par le sujet soulevé — acquisition de compétences, insertion, etc. —, tout le monde était, pour lui, porteur d'une part de la solution. Seule la synergie pouvait permettre une transformation profonde. Il n'individualisait pas la réponse, il collectivisait les solutions. Sa pensée complexe rendait simples et évidents les chemins à suivre pour se transformer. Évidemment, son approche novatrice n'est pas passée inaperçue dans le monde de la recherche au niveau international.

Le rayonnement international de ses pensées novatrices

Suisse
Pendant trois années, de 1972 à 1975, il fut professeur invité quatre jours par mois à l'université de Lausanne et, de 1976 à 1982, à l'université de Genève.

États-Unis
Entre 1976 et 1984, il travailla au MIT, Massachusetts Institute of Technology, à Boston sept fois pendant l'été durant quatre à six semaines.

Québec-Canada
Le Québec a mis en place entre 1980 et 1982 un programme largement inspiré des idées du Rapport Schwartz. De 1985 à 1987, il enseigna chaque été à l'université de Montréal et un mois à l'université de Sherbrooke.

Italie
Pendant de nombreuses années, il collabora au syndicat CGIL à Rome.
En 1993, il se rend deux jours par semaine à l'université de Padoue.

Mexique
Entre 1995 et 1998, il collabora quatre semaines par an avec le gouvernement mexicain sur les problèmes de l'alternance.
De 1998 à 2000, il fut conseiller du maire de Mexico pour lancer et accompagner le programme Comunas inspiré des Missions Locales. Aujourd'hui, le réseau PILARES (Puntos de Innovación, Libertad, Arte, Educación y Saberes - Points d'innovation, de liberté, d'art, d'éducation et de savoirs) a succédé au réseau des Comunas.

Uruguay
En 1999, le gouvernement d'Uruguay l'invita à Montevideo.

Bertrand Schwartz, premier délégué interministériel à l'insertion des jeunes (DIIJ)

Constatant une certaine résistance de la part des institutions et des rivalités entre les ministères concernés par la mise en œuvre d'une politique globale de jeunesse, François Mitterrand crée, en 1983, une délégation interministérielle à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes placée auprès du Premier ministre.

La responsabilité fut confiée à Bertrand Schwartz, le premier délégué interministériel jusqu'en 1985. Il eut pour mission de faciliter la coordination interministérielle, avec la difficulté de fédérer les politiques nationales en matière de vie sociale et professionnelle des jeunes.

Bertrand Schwartz reconnut que les Missions Locales avaient leurs détracteurs. Elles sont apparues au début du mouvement de la décentralisation, dont elle était « la forme la plus avancée », selon Bertrand Schwartz : c'était le maire qui était élu président de la Mission Locale mais cette forme de décentralisation en gêna plus d'un !

> « Ce sont des associations présidées par des élus parce qu'il fallait faire travailler les gens ensemble, et ça c'est pas un office public qui fait ça, il fallait un élu, les maires. Y a toujours eu un maire qui est allé voir qui de droit pour dire "t'as pas le droit de faire ça". »
>
> **Gérard Sarazin, 2024**

Face à cette démarche interinstitutionnelle et interministérielle, il y a eu d'énormes résistances :
- de certaines administrations publiques qui ont réagi parce qu'il fallait s'occuper des problèmes des jeunes et innover ;
- de maires n'ayant pas de compétences pour l'emploi qui brusquement avaient à s'en occuper ;
- des associations devant travailler entre elles et avec les partenaires socio-économiques.

Bertrand Schwartz, spécialiste de la formation, non conformiste et visionnaire, militant engagé de l'écoute, reconnut que « faire travailler tout ce monde ensemble aura été terriblement difficile ».

CHRONOLOGIE D'UN HUMANISTE ENGAGÉ ET INFATIGABLE

Naissance le 26/02/1919, Paris XVIe arrondissement,
et mort le 30/07/2016, Paris XIVe arrondissement

1939	Élève de l'École polytechnique
1939-1944	Membre des Forces françaises libres, engagé dans la 2e division blindée « Leclerc », débarquement à Utah Beach et bataille de Paris
1948	Nommé professeur à l'École des mines de Nancy
1950	Le 9 décembre 1950, Bertrand Schwartz épouse à Paris (XVIe arr.), Antoinette Madeleine Gutmann
1954 à 1957	Professeur puis directeur technique de l'École des mines de Nancy
1959	Docteur d'État des sciences
1957 à 1966	Directeur de l'École des mines de Nancy
1960 à 1972	Directeur du Centre universitaire de coopération économique et sociale (CUCES) de Nancy
1963 à 1968 & 1977 à 1981	Fondateur et directeur de l'Institut national pour la formation des adultes (INFA)
1969	Fondateur de la revue « Éducation permanente »
1969 à 1973	Professeur et chercheur à l'université Paris IX Dauphine sur le volet expérimental de la rénovation pédagogique de la loi Faure de 1968
1970 à 1974	Conseiller à l'éducation permanente au ministère de l'Éducation nationale
Mai 1981	Le Premier ministre Pierre Mauroy lui confie la rédaction d'un rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes
1983 à 1985	Délégué interministériel à l'Insertion des jeunes
1989-1993	Responsable de la Mission « Nouvelles Qualifications » suite à la recherche-action menée dès 1984 avec Anne de Blignières, professeure à Paris IX sur les nouvelles qualifications et l'insertion professionnelle des jeunes de très faible niveau
1986-1988	Chargé par le Conseil régional du Pas-de-Calais de l'opération de « requalification d'OS dans les usines »
1988-1993	Chargé de mission auprès du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle
1991	Fondateur de l'association « Moderniser sans exclure »
1985-1994	Membre du Conseil économique et social

1997-2001	Chargé de mission auprès de diverses villes et départements sur la médiation sociale dans le cadre du plan « Nouveaux services - Emplois jeunes »
2007-2011	Accompagne, avec Gérard Sarazin, le Synami CFDT pour la mise en œuvre de la première recherche-action collective dans le réseau des Missions Locales : « De la parole des salariés à la parole des jeunes. Les jeunes, acteurs de leur insertion »
2011	Participe au lancement de l'Institut Bertrand Schwartz

DISTINCTIONS ET DÉCORATIONS

Grand officier de l'ordre national du Mérite (1995), Croix de guerre 39-45,
Médaille des évadés, commandeur des Palmes académiques

Docteur honoris causa des universités de Montréal, Québec (1969) ; Genève, Suisse (1982) ;
Louvain-la-Neuve, Belgique (1996) et Bologne, Italie

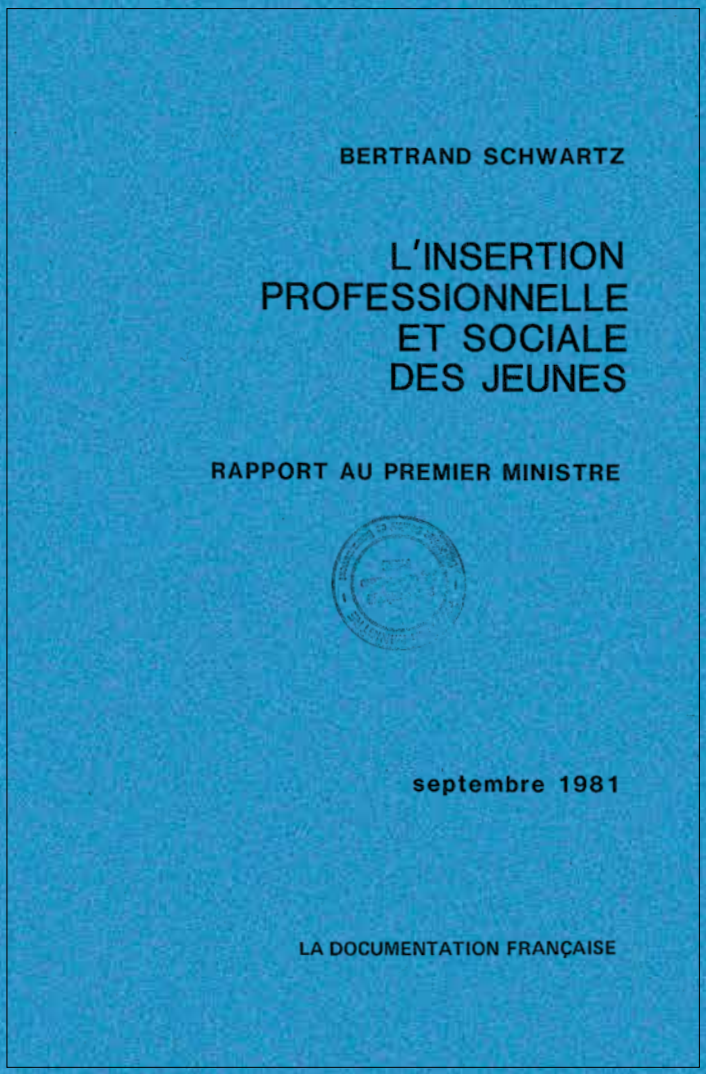
Premier lauréat du prix international d'éducation Grawemeyer Award
décerné par l'université de Louisville, Kentucky, États-Unis (1989)

Prix de l'éthique remis lors du Congrès des maires de France
par Simone Veil, présidente du jury (2008)

Grand officier de la Légion d'honneur,
élevé à la dignité de grand-croix de la Légion d'honneur (2013)

HISTOIRE

D'UN RAPPORT



D’UN ÉLAN D’INNOVATION…

L’histoire du rapport sur l’insertion professionnelle et sociale des jeunes, de sa commande à sa prise en compte, s’inscrit dans un contexte politique, social et économique particulier. Il s’agit d’une période charnière dans notre histoire moderne.

UNE CRISE SOCIALE COMME POINT DE DÉPART

L’Unesco, dans son rapport « La jeunesse dans les années 80 » édité en 1980, s’inquiétait de ce que la jeunesse, « au lieu d’être une période d’expérimentation, de développement et de préparation », puisse devenir « un piège, sans possibilité apparente d’accéder au statut d’adulte ».

> « Ce que je peux vous dire, c’est que la jeunesse se désespère, elle est profondément désespérée parce qu’elle n’a plus d’appui, elle ne croit plus en la politique française et moi je pense qu’en règle générale, en résumant un peu, elle a bien raison. Ce que je veux vous dire, c’est que le désespoir est mobilisateur et lorsqu’il devient mobilisateur il est dangereux, ça entraîne le terrorisme, la bande à Baader et des choses comme ça et ça il faut que les grandes personnes qui dirigent le monde soient prévenues que les jeunes vont finir par virer du mauvais côté parce qu’ils n’auront plus d’autres solutions. »
>
> **Interpellation de François Mitterrand par Daniel Balavoine le 19/03/1980**

Fin des Trente Glorieuses, chocs pétroliers, mutations de l’appareil productif, évolution démographique, fin des années 70, début des années 80, la jeunesse est impactée par un chômage de masse qui ne cesse de progresser sur une pente de plus en plus raide.

> « Le chômage s’est aggravé de 25 % de juin 1980 à juin 1981. »
>
> **« Le Monde », 17 juillet 1981**

Les chiffres de l’époque témoignent de la sur-représentation des jeunes dans ce vécu du chômage :

> « 950 000 chômeurs ont moins de 25 ans ; les 16-21 ans représentent 28 % des demandes d’emploi non satisfaites, alors qu’ils ne forment que 8 % de la population active. (…)

> C'est ce point de non-retour que laissent entrevoir les réactions des jeunes à l'"après 10 mai" [2e tour des élections présidentielles], qu'elles expriment une impatience virulente, une déception morose ou l'indifférence. Aussi les politiques auraient-ils tort de sous-estimer combien la crise divise et affronte, relègue et oppose. Jamais une traversée par l'inégalité sociale et culturelle [n'a autant impacté] la jeunesse. En témoignent un racisme souvent spontané — "ras l'bol de ces étrangers qui foutent le bordel", disent de jeunes ouvriers rencontrés à la Foire de Lille, — aussi bien qu'une perception avivée des hiérarchies sociales. »
>
> **« Le Monde », Nicolas Beau et Edwy Plenel, 9 décembre 1981**

L'arrivée de la gauche au pouvoir se fait dans un climat partagé entre l'espoir, l'inquiétude et la colère. Après avoir fait converger l'ensemble des forces de gauche pour remporter l'élection, elle prend ses marques avec la volonté de faire travailler ensemble à faire émerger une transformation profonde de la société. Nombre d'acteurs de terrains et d'élus locaux évoquent un sentiment d'« état de grâce » qui se traduisait par la certitude que l'inédit est permis, que tout est possible, tout est envisageable. Même s'il fallait, bien sûr, s'empresser de profiter de ce qui ne pourrait être qu'une parenthèse.

TROIS GRANDS INNOVATEURS ONT ÉTÉ CHARGÉS DE TROIS RAPPORTS PARALLÈLES

À l'époque, l'interministérialité couvrait tous les champs et ce contexte politique particulier ainsi que cette vision transversale entraînent une commande d'État de trois rapports concomitants qui visaient chacun et tous ensemble une approche globale et interministérielle.

La politique de la ville par Hubert Dubedout

À la suite d'incidents survenus dans la banlieue lyonnaise, la politique de la ville amorcée dès 1977 lors des opérations Habitat et vie sociale aboutit, en 1981, à la création d'une Commission nationale de développement social des quartiers (CNDSQ). Elle déploie alors le principe d'une globalité d'action reposant sur le partenariat et un travail transversal interministériel.

La présidence de la commission est confiée à un ingénieur, député-maire de Grenoble, Hubert Dubedout. Il remettra son rapport « Ensemble refaire la ville » au Premier ministre un an plus tard, pointant les principales orientations et les mesures souhaitables d'une nouvelle politique nationale avec « la volonté de construire cette politique de manière pragmatique et évolutive, en bénéficiant des premières expériences, en recherchant systématiquement la confrontation d'idées entre les habitants, les pouvoirs publics, les institutions concernées ». (Extrait de l'introduction du rapport)

La politique de prévention de la délinquance par Gilbert Bonnemaison

Le dessinateur industriel et député-maire d'Épinay-sur-Seine, Gilbert Bonnemaison, préside la Commission des maires sur la sécurité installée en mai 1982. Dans son rapport « Face à la délinquance : prévention, répression, solidarité » remis au Premier ministre en décembre de la même année, il préconise une coopération entre l'État et les collectivités territoriales pour mener des politiques de prévention s'appuyant sur le tissu associatif.

Le rapport fixe des lignes directrices sur l'environnement social et le cadre de vie, la protection de la jeunesse, la réforme des méthodes administratives, la politique judiciaire et l'organisation de structures permanentes de la prévention. Cela débouchera sur la création du Conseil national de prévention de la délinquance (CNPD), des conseils départementaux de prévention de la délinquance (CDPD) et des conseils communaux de prévention de la délinquance (CCPD).

La politique sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes par Bertrand Schwartz

Les travaux menés tambour battant par Bertrand Schwartz aboutissent à un plan d'action en seulement trois mois.

LA COMMANDE ET LA MÉTHODE DU RAPPORT SCHWARTZ

Le 10 juin 1981, Pierre Mauroy passe commande à Bertrand Schwartz :

« Monsieur le Professeur, L'entrée des jeunes dans la vie active, après la fin de la scolarité, est devenue pour beaucoup d'entre eux une véritable course d'obstacles et une période d'incertitude et de déstabilisation. (...) Lors du Conseil des ministres du 27 mai dernier, le Gouvernement, sachant l'intérêt personnel que vous portez à ces questions et considérant l'importance et la notoriété des travaux que vous leur consacrez depuis de nombreuses années, a décidé de vous confier une mission d'étude pour la réalisation d'une meilleure insertion des jeunes de seize à vingt-et-un ans dans la vie professionnelle. Cette étude devra aboutir à un ensemble de propositions permettant d'établir une meilleure articulation de tous les services publics concernés, de telle sorte que les jeunes de cet âge ne soient jamais condamnés au chômage, ni à des emplois par trop précaires, qu'ils aient la possibilité d'acquérir la culture et la formation qui leur permettront de s'adapter aux changements à venir et qu'ils bénéficient des moyens d'orienter leur vie professionnelle vers les emplois qui correspondent le mieux à leurs goûts et à leurs capacités. (...) »

> « Dès le lendemain [du RDV avec Matignon] se met en route une véritable ruche besogneuse. Il s'agit en effet de mettre au point une méthode, la plus rigoureuse possible, d'interpellation et de traitement de la parole des acteurs de terrain : trouver les bonnes questions, trouver les gens à qui les poser, trouver la bonne procédure de classement rapide. Une lettre est adressée à 400 personnes et institutions, de tous bords, qui, depuis plusieurs années, avaient souvent cherché et trouvé des solutions nouvelles aux problèmes des jeunes en difficulté. La réponse est souhaitée rapide et brève, sur des projets concrets qu'ils (elles) avaient réalisés ou tenté de réaliser. Le succès est énorme : 4 000 réponses dont certaines proviennent d'institutions ou de personnes non interpellées : le bouche-à-oreille et l'état de grâce ont fonctionné. »
>
> **Gérard Sarazin**

> « Nous avons travaillé dix-huit heures par jour et avons interrogé toute la France. Le rapport de 400 pages a été rédigé à partir des propositions reçues de la base. Nous avons étudié toutes les propositions, sérié et fait une synthèse. Ce rapport a eu un énorme succès parce qu'il venait des gens de terrain qui avaient vécu depuis des années avec des gens en difficulté. »
>
> **Bertrand Schwartz**

Communément appelé le Rapport Schwartz, avec une dizaine de collaborateurs et plus de 400 contributeurs, ce n'est pas le rapport d'un homme, bien qu'il en soit la figure de proue. La précipitation de la commande et de sa réalisation ainsi que les nuits « d'engueulades » décrites par Gérard Sarazin ne pouvaient que les contraindre à faire des choix. Ils ont choisi de tout garder et d'en faire la synthèse. La réalisation de ce rapport a été un exercice performatif, une démonstration de l'écoute et de l'approche globale que Bertrand Schwartz n'a cessé de prôner.

> « Dans tous les domaines, il y a deux façons d'écouter : l'une qui consiste à s'emparer des propos de l'autre pour servir ses propres thèses et ses propres intérêts ; l'autre qui consiste à entendre l'autre, à comprendre d'où il parle, en un mot à aller vers lui. »
>
> **Bertrand Schwartz**

Le Rapport est rendu en septembre 1981. Bertrand Schwartz était un grand commis de l'État, il aurait pu faire une branche « jeunes 16/25 ans » de l'ANPE. Mais il ne l'a pas voulu, d'abord pour impliquer les collectivités territoriales et casser la rigidité administrative et surtout parce que beaucoup d'acteurs de terrains s'étaient déjà rapproché des partenaires institutionnels. Le Rapport n'a été qu'un feu vert pour aller plus loin.

« Le rapport ne prétend pas déterminer une nouvelle politique pour les jeunes, mais une nouvelle façon de poser les problèmes. Le processus engagé pour le rapport est à reprendre par et avec les intéressés, à tous les niveaux, et dans toutes les instances, existantes ou nouvelles ».

Rapport Schwartz

« L'idée, c'était de faire travailler des institutions ensemble et je trouvais que l'intérêt des Missions Locales par rapport aux deux autres [Politique de la Ville et Politique de prévention de la délinquance], c'était qu'on devait faire travailler des gens ensemble, mais avec la pression des jeunes.
Alors que dans les autres cas, on était dans de la négociation interinstitutionnelle avec l'ambition d'acculturation, l'ambition d'essayer de faire converger des cultures diverses pour mettre en œuvre la prévention de la délinquance ou la politique de la ville, mais il n'y avait pas la pression extérieure qui a existé dans le dispositif de Bertrand Schwartz puisqu'on y accueillait des jeunes. Ça changeait beaucoup la donne. On n'était pas dans du purement inter-institutionnel. Il fallait que tout le monde travaille ensemble parce que là, il y avait la pression des jeunes. »

Pierre-Jean Andrieu, 2026

« Même si ce document n'est pas directement destiné aux jeunes, nous voulons en faire, pour eux, un message d'espoir et, pour les adultes, une exigence d'écoute et une volonté d'action. »

Préambule du Rapport Schwartz

UN RAPPORT QUI SURPREND ET FORCE L'ADHÉSION

L'accueil du Rapport a été consensuel et il a été adopté d'emblée en tant que traduction opérationnelle de la transversalité et de l'approche globale voulu politiquement et déjà expérimentée localement par des professionnels de terrain.

« À sa sortie, le Rapport fait la une des journaux. Ce n'était pas banal l'effet que ce Rapport a fait. Mais ce n'est pas le Rapport qui a produit les Missions Locales, c'est l'effet d'annonce qui a motivé les gens de terrain qui faisaient déjà des choses et qui sont allés voir le maire pour que ça existe parce que c'était dans le journal. »

Gérard Sarazin, 2026

« Tout au long de son rapport particulièrement riche et au fait des réalités, c'est un "message d'espoir" que délivre M. Bertrand Schwartz aux jeunes… et aux moins jeunes. Espoir d'une évolution, d'une révolution. Certains y verront sans doute trop d'audace et souhaiteront voir ce document finir, comme beaucoup d'autres, au fond d'un tiroir. (…) Et si là, comme au ministère de l'Éducation nationale, on reconnaît la qualité du travail de la mission Schwartz, on insiste surtout sur son caractère prospectif. (…) Même si elle comporte des risques. Investir dans l'enfance et la jeunesse, et pas seulement financièrement, n'est-il pas, en définitive, plus rentable que de tenter de réparer plus tard l'irréparable ? »

« Le Monde », Catherine Arditti, 2 octobre 1981

« M. Bertrand Schwartz propose un contrat : des obligations pour l'État, des responsabilités pour les jeunes
Centrées sur la formation, sur l'entreprise et la vie dans la cité, toutes les propositions sont inspirées du même souci de responsabiliser les jeunes, d'en faire les agents du changement. Pour eux-mêmes comme pour le reste de la société.
En cinq lignes qui se détachent seules sur la dernière page du rapport, M. Bertrand Schwartz met en relief l'essentiel : "Rien ne se fera sans les jeunes. C'est pourquoi cette politique ne peut être entreprise et menée à bien qu'avec ceux à qui elle s'adresse. C'est à eux qu'il revient de donner à l'ensemble des forces sociales concernées des raisons de s'acharner à construire les nouvelles voies". »

« Le Monde », 2 octobre 1981

Bertrand Schwartz lui-même, devant les réactions très positives à son rapport, exprime cependant une crainte :

« J'ai peur que les jeunes s'énervent à voir un changement qui ne peut être que lent. »

« Le Monde », 9 décembre 1981

Bertrand Schwartz est venu présenter son rapport au Conseil régional de Bourgogne à Dijon en novembre 1981, à l'invitation de son président, Pierre Joxe, ancien ministre de l'Industrie, et à l'initiative de François Rebsamen, son chef de cabinet. Pierre Joxe a été tellement convaincu, voire séduit par la pertinence de l'analyse et des propositions de Bertrand, qu'il décida que la Région Bourgogne serait la région expérimentale du développement des Missions Locales, avec la création de six d'entre elles dès 1982.

UN ACCUEIL SYNDICAL ATTENTIF

Les différentes organisations syndicales approchent d'abord le Rapport dans le risque de déstabilisation qu'il crée auprès des professionnels de l'éducation, de l'emploi, de l'animation, de l'action sociale… Les centrales syndicales sont très attentives.

L'attention porte aussi sur le statut des jeunes qui vont être accueillis dans les différents stages d'insertion ou de découverte professionnelle, et sur les périodes en entreprise que l'alternance veut développer comme support éducatif.

Edmond Maire, patron de la CFDT, souligne quant à lui ses préoccupations dans un article du « Monde » du 20 novembre 1981 :

> « ... On comprenait enfin que pour donner aux jeunes une qualification professionnelle, il fallait en même temps s'occuper de leur "qualification sociale". Et M. Schwartz de proposer un dispositif essentiel : "les missions locales" de contact, d'accueil au plus près des jeunes, de ces jeunes déscolarisés, en état de rupture, à qui l'on reconnaîtrait le droit à l'autonomie, à l'expression, et même à l'erreur ! Des missions souples, formées de personnes qui ont déjà, en profondeur, le contact avec les jeunes ! ... »

Et plus loin :

> « ... Et elle [la CFDT] craint vivement que, en scindant dans les faits (même si les intentions sont différentes) les problèmes rencontrés par les jeunes, on aille vers un nouvel échec qui peut être plus grave que les précédents. Nous avons écrit au Premier ministre, le 4 novembre, pour lui demander avec insistance la création d'une commission interministérielle pour la mise en œuvre du Rapport Schwartz. Car, si le ministère de la Formation professionnelle est concerné au premier chef, l'Éducation nationale l'est aussi. Et le travail ! Et la solidarité ! Et la jeunesse ! Et la décentralisation ! »

Et encore :

> « ... Problème urgent ? Nous en sommes d'accord ; mais il n'y a pas de plus grande urgence que d'innover ! Innover, c'est difficile, nous le savons ; mais il vaut mieux affronter les difficultés que de passer à côté des vraies questions. Des jeunes au travail, oui ! Mais des jeunes debout ! »

QUELQUES IDÉES FONDATRICES

Philippe Brégeon, sociologue au laboratoire GRESCO de l'université de Poitiers écrit un article en 2008 intitulé « Histoire du réseau des Missions Locales » dont ces paragraphes synthétisent parfaitement cet élan :

« Paradoxalement, alors qu'elle n'était qu'une piste parmi d'autres, on identifie d'abord aujourd'hui le Rapport Schwartz comme le socle ayant présidé à la création des missions locales. Les termes « mission locale » correspondent à un choix par défaut (Tulet, 2005). Le mot mission doit mettre l'accent sur la dimension de l'action pour le bien commun et s'opposer au moins symboliquement à la production de nouvelles structures qui, tôt ou tard, s'institutionnaliseraient.

Le mot local entend souligner que la priorité est bien à la prise en compte du contexte d'un territoire, c'est-à-dire le plus souvent celui d'une ville de plus de 50 000 habitants.

Pour parler de l'objet des missions locales, le rapport fait référence le plus souvent à l'action d'animer, d'animation. Parler d'animation plutôt que d'éducation, d'orientation ou de coordination, c'est donner la parole aux autres, en l'occurrence les jeunes. Cela correspond bien au souci de Bertrand Schwartz qui, tout au long de ses écrits, insiste sur l'importance de mettre en place une écoute la plus ouverte possible. Il s'agit d'inventer des modalités de passage vers la vie d'adulte et vers la vie professionnelle qui respectent la singularité de l'expression de cette classe d'âge et de chaque jeune.

Animer, c'est aussi mettre en mouvement l'ensemble des institutions concernées, dans l'objectif de réformer le système. La méthode s'apparente à ce que Bertrand Schwartz a expérimenté lors de ses actions précédentes à l'échelle d'un territoire restreint. Dans un premier temps, il s'agit d'introduire le champ institutionnel au côté d'autres réseaux et institutions qui, pour certains, ont "pignon sur rue". »

C'est de la décentralisation avant l'heure, c'en est même un échelon avancé qui exige que cela s'inscrive au niveau local, dans le partenariat local.

Ainsi, dans l'ordonnance du Président de la République en mars 1982 (ordonnance parce qu'il faut agir vite), les Missions Locales ne sont qu'une expérimentation dans quelques territoires plus difficiles. Le cœur de l'ordonnance réside dans un dispositif de stages et de PAIO avec une priorité à l'orientation et la formation des 16-18 ans, sous la houlette du ministre Marcel Rigout.

L'appel à projet initial concerne l'ouverture de 50 Missions Locales. Celles-ci sont initialement pensées comme de « petites unités éphémères » avec des mises à disposition des différents services de l'État.

Les pouvoirs publics ont été très rapidement obligés de monter l'enveloppe.

> « Le dispositif concret est le suivant :
> - Des permanences d'accueil, d'information et d'orientation, "établies au sein d'organismes existants", et mêlant des responsables d'ANPE, de CIO (centres d'information et d'orientation), de municipalités, etc.
> - Des missions locales, qui ont "pour objet d'aider les jeunes à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion sociale et professionnelle". L'exposé des motifs précise cependant qu'elles sont mises en place "à titre expérimental". Il s'agit, ajoute-t-il, d'"apporter aux jeunes une aide plus étendue, dépassant l'orientation professionnelle, leur permettant d'élaborer un projet d'insertion sociale et professionnelle, et de le mettre en œuvre dans tous ses aspects de vie quotidienne. Elles suivront les jeunes dans leur itinéraire". Une cinquantaine de "missions locales" seraient créées.
> - Enfin, des stages d'orientation approfondie et de formation alternée. »
>
> **« Le Monde », Edwy Plenel, 26 mars 1982**

Un puissant arsenal de formation vient nourrir l'ambition de l'État pour l'insertion des jeunes :

> « Signée par sept ministres, la troisième circulaire revient sur les activités d'insertion sociale concernant des jeunes connaissant "une situation d'échec scolaire", "une situation sociale difficile", et "des difficultés personnelles d'être et d'agir". Relevant plus particulièrement de la responsabilité des ministères de la Solidarité nationale et de la Jeunesse et des Sports, ces formations doivent donc "viser aussi bien l'insertion des jeunes dans la société que leur entrée dans le monde du travail". »
>
> **« Le Monde », 29 mai 1982**

Et, fait sans précédent (mais aussi sans reprise ultérieure), un programme important de « formation de formateurs » vient soutenir les nouveaux dispositifs.

Il vise aussi « des ouvriers et ouvrières professionnels au chômage ou en activité qui souhaiteraient aborder ces nouvelles fonctions », traduisant en cela une des préoccupations constantes de Bertrand Schwartz de faire avec ceux qui vivent les situations concrètes.

ÉDUCATION POPULAIRE, ÉDUCATION PERMANENTE, INSERTION : UNE FILIATION

Comme le soulignent Gérard Sarazin et Pierre-Jean Andrieu dans les entretiens qu'ils nous ont accordés, il existe une filiation entre l'éducation populaire de l'après-guerre, l'éducation permanente des années 70 (lois Delors) et les actions d'insertion des années 80, dont les Missions Locales sont l'un des aspects, mais dont le foisonnement des stages d'insertion des années 80 constitue un contexte, ainsi un peu plus tard, de l'avènement de l'insertion par l'activité économique.

Il faut ici souligner que la jeune génération des années 80 est la première à connaître le chômage massif : leurs parents n'ont pas été concernés par ce problème. Les générations ultérieures subissent, en revanche, un chômage ou une inactivité systémique, parfois familiale, ou dans le quartier, ou dans le bassin d'emploi.

En rupture avec les « stages Barre » autrement appelés « stages parking » fondés sur l'idée que la mise en situation en entreprise se suffirait à elle-même, le Rapport Schwartz, par son appel à la globalité des approches de la situation des jeunes, a incité les acteurs héritiers de l'éducation populaire (centres sociaux, certaines MJC et centres Léo Lagrange, UFCV, certains clubs de prévention, quelques missions d'éducation permanente…) à se mobiliser, avec les Missions Locales, pour l'accompagnement des jeunes dans leurs démarches d'insertion sociale et professionnelle, initiant un décloisonnement des approches sociales, citoyennes et professionnelles proposées aux jeunes.

L'alternance a alors été un support de ce décloisonnement, et les professionnels de l'animation et de l'éducation populaire se sont lancés, avec plus ou moins de bonheur et de maîtrise, dans la formation et l'organisation de l'alternance. Ils répondaient en cela à une double motivation :

- mettre en œuvre les principes développés par Bertrand Schwartz : la connaissance et la compétence doivent venir autant du faire que du savoir académique, et les jeunes doivent être accompagnés dans l'ensemble de leurs problématiques, pas seulement professionnelles ;
- mais aussi s'orienter vers les financements disponibles à cette période-là du fait du lancement des programmes jeunes par l'État… (stages d'insertion, stages de qualification, stages d'orientation approfondie, puis programmes TRACE, PAQUE…).

De ces hésitations et tâtonnements est née progressivement une véritable profession, celle de conseiller en insertion sociale et professionnelle, s'articulant à la fois au monde de l'entreprise et au monde de l'éducation populaire ou permanente.
Ce sont les Missions Locales qui ont potentialisé et développé cette nouvelle profession.

- Les acteurs de l'éducation populaire se sont recentrés sur leur compétence centrale (la mobilisation sociale).
- Les acteurs de la formation et de l'éducation permanente ont repris leur spécificité, le tout en tentant de mobiliser, par l'alternance notamment, l'immersion accompagnée dans les entreprises ou les milieux professionnels, mais se sont vu confrontés à l'émergence des « logiques de marché » dans la mise en place de leurs actions.
- Et on a assisté à l'émergence des acteurs de l'insertion par l'activité économique, se spécialisant dans la mise en œuvre d'activités aménagées compatibles avec le profil de personnes encore peu mobilisables dans l'activité économique classique.

Les uns et les autres ont alors été appelés à coopérer sur leurs territoires.
C'est le rôle des Missions Locales d'opérationnaliser :

- l'accompagnement des jeunes dans la durée à travers la saisie de ces différentes opportunités ;
- la coopération des acteurs dans leur contribution à tous les aspects de l'insertion des jeunes.

La médiation « spontanée », familiale et sociale, des Trente Glorieuses ayant succombé au chômage de masse et à l'accélération des mutations économiques et technologiques, il fallait inventer une fonction permanente d'accompagnement et de soutien, notamment pour les plus jeunes, et faire coopérer les acteurs. La mission temporaire et éphémère imaginée au départ se muait en une fonction permanente.

… À SON DÉPLOIEMENT

L'EXIGENCE DE LA TRANSVERSALITÉ

Bertrand Schwartz et son approche globale constituent vraisemblablement le fondement novateur des politiques publiques de la jeunesse en France. Il a posé les bases d'une approche innovante voire « révolutionnaire » : l'impossibilité de traiter l'emploi des jeunes sans aborder simultanément les questions de leur formation, du logement, de leur santé, de la culture, de leurs loisirs ou encore de leur mobilité.

L'approche interministérielle est une condition de la mise en œuvre de cette innovation.

En 1981, l'État a encore la charge de presque toutes les compétences relatives à la jeunesse : l'emploi, la formation, l'éducation, la solidarité et le social, le logement, la jeunesse et les sports, les transports, la justice, l'armée, la vie civique…. On ne parle pas encore d'insertion et c'est justement le Rapport qui marque sa naissance. Dès lors, couvrir toutes les questions revient à faire travailler ensemble tous les ministères, et tous leurs échelons locaux.

Pour mettre en œuvre cette vision transversale, Bertrand Schwartz a directement incarné et structuré l'interministérialité au travers de la délégation interministérielle à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes en difficulté (DIIJ).

Son ambition, mettre en musique l'action des tuyaux d'orgue institutionnels ou ministériels traditionnels. Rattaché directement au Premier ministre, il s'est engagé, voire battu, pour faire collaborer des ministères ou des institutions qui travaillaient rarement ensemble pour élaborer une politique nationale et globale de la jeunesse.

C'était ambitieux, remuant et nécessairement impliquant.

> « L'interministérialité offre aussi de faire des alliances. L'interministérialité, ce n'est pas pour diffuser la médiocrité ! C'est pour essayer de trouver quelque chose qui avance. Qui avance dans la globalité. Pas facile comme exercice mais c'était passionnant. »
>
> **Hervé Sérieyx, 2026**

Très investi dans le déploiement, Bertrand Schwartz se déplaçait beaucoup.

« L'approche globale et locale a du mal à être comprise ! Chaque ministère, chaque administration, chaque institution, regarde les autres et attend les instructions de sa hiérarchie, Le cabinet du Premier ministre est divisé… bref c'est un petit réseau très personnalisé qui va se mettre à travailler localement avec l'appui de quelques maires qui prenaient des initiatives en matière de comité local pour suivre l'emploi et la situation économique de leur territoire. Bertrand allait de Bourgogne à Grenoble ou à La Rochelle… ainsi les premières Missions Locales ont été créées grâce à la volonté combative de quelques élus locaux et à l'engagement personnel de ceux qui ont constitué les premières équipes. »

Gérard Sarazin, 2012

« M. Bertrand Schwartz constate plus prudemment que "les administrations ont du mal à coopérer complètement avec l'outil 'mission locale' parce qu'elles s'y sentent à la fois juges et parties", mais un pas a été franchi, assure-t-il, car chacun sait, aujourd'hui, qu'il est "impossible de travailler sans les jeunes". »

« Le Monde », 31 mars 1984

LA NAISSANCE D'UN ÉCOSYSTÈME

À la suite du rapport de Bertrand Schwartz et de l'ordonnance du 26 mars 1982, les Missions Locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes se sont donc développées progressivement. Ce sont des associations, fruits de la volonté conjointe des collectivités locales ou territoriales et de l'État, créées pour organiser ensemble une politique locale concertée au service des jeunes, âgés de 16 à 25 ans révolus, en quête d'un emploi durable et d'une autonomie sociale.

UNE ASSOCIATION À LA GOUVERNANCE PARTICULIÈRE

Présidées par les élus locaux, les Missions Locales sont les actrices territoriales des politiques de jeunesse et les opératrices du déploiement des dispositifs publics d'insertion des jeunes, en lien direct avec le contexte des territoires et en partenariat avec les acteurs publics et privés, dont les acteurs économiques.

« Une Mission Locale est gouvernée par un conseil d'administration qui comprend quatre partenaires : les élus — par principe elle est présidée par un élu car je tiens beaucoup au principe de décentralisation —, des partenaires sociaux, c'est-à-dire des entreprises et des organisations syndicales, les administrations, il y en a une dizaine qui s'intéresse aux jeunes (Travail, Éducation nationale, Santé…) et le tissu associatif. Et c'est ce conseil d'administration qui administre la Mission Locale et tout doit théoriquement et normalement passer par ce conseil. C'est-à-dire que, comme les actions se veulent globales, elles doivent être guidées par la concertation de ces différents acteurs. »

Bertrand Schwartz, 2002

Plus qu'un réseau de Missions Locales, c'est un réseau des territoires pour les jeunesses qui se crée. L'élu a la responsabilité d'un projet de territoire et de salariés qui ont eux-mêmes la responsabilité d'accompagner les jeunes à devenir des acteurs de leur territoire. Les Missions Locales sont ainsi des actrices de la transformation sociale.

« J'ai rapidement perçu que les Missions Locales étaient véritablement ce que j'ai appelé "une innovation institutionnelle et sociale". (...) C'est assez révolutionnaire de faire travailler ensemble des administrations de l'État dans une structure associative présidée par un élu. Ça, c'était vraiment une innovation ! C'était une manifestation de la décentralisation ! C'était aussi une innovation sociale parce qu'il y avait une équipe dans chaque Mission Locale qui elle aussi venait d'administrations diverses. (...) Je trouvais être une innovation à la fois institutionnelle et sociale pour les plus en difficulté, cette idée qui exclue qu'on les renvoie d'une institution à l'autre. Et en même temps, on ne les considère pas comme des bénéficiaires de telle ou telle institution, mais d'abord comme des jeunes. »

Pierre-Jean Andrieu, 2026

L'ACMÉ DE L'INTERMINISTÉRIALITÉ

Bertrand Schwartz organise en juin 1985 les Rencontres nationales de la Villette pour convaincre ses interlocuteurs administratifs ou ministériels de la pertinence des 100 premières Missions Locales créées en tant que traduction concrète de cette interministérialité sur le terrain. Près de 5 000 personnes y assistent, plusieurs ministres sont présents dont Michel Dellebarre (Travail, Emploi et Formation professionnelle), Alain Calmat (Jeunesse et Sports), et de nombreuses personnalités, comme Edmond Maire (secrétaire général de la CFDT), accompagné de Nicole Notat (la future secrétaire générale de la CFDT).

Bertrand Schwartz y rappelle ses convictions :

« La délégation interministérielle n'est pas une "administration de plus". Elle est là pour interpeller, initier, pour assurer en continu l'évaluation des actions, analyser les lacunes, proposer des mesures. Elle doit être un lieu de rencontre des volontés, de discussions des partenaires, de cohérence des politiques, de mise en commun des efforts, de convergence des actions. »

LE RAPPORT HASTOY – LA CONFIRMATION DE LA MÉTHODE MISSION LOCALE

À la suite du changement de majorité en 1988, Jean-Pierre Soisson, alors ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, confie à Bernard Hastoy de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) la présidence d'un groupe de travail chargé de dresser un premier bilan du réseau des Missions Locales et des PAIO, après six années d'existence.

La publication de son rapport « Les Missions Locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes en difficulté » au début de l'année 1989 démontre qu'une politique nationale d'insertion doit s'appuyer fortement sur l'action et la mobilisation des acteurs locaux.

Il insiste sur l'identité institutionnelle et professionnelle propre aux Missions Locales :
- un rôle de coordination politique avec les partenaires institutionnels et économiques, avec des politiques d'insertion ancrées dans les territoires ;
- une équipe de terrain spécialisée qui accueille les jeunes, les écoute et les accompagne de manière personnalisée.

Il préconise une politique globale d'insertion articulée entre l'échelon national et les initiatives de terrain, tout en renforçant le réseau d'accueil avec la mobilisation des acteurs sociaux et institutionnels. Il réaffirme l'importance du caractère pluri-institutionnel des structures, avec un pilotage associant l'État, les collectivités territoriales et les acteurs locaux.

En effet, la loi de décentralisation de 1984 (et celles qui ont suivi) a conféré aux Régions et aux Départements des compétences essentielles (la formation professionnelle pour les premières, l'action sociale pour les seconds) impactant fortement l'objectif d'une approche globale de l'action en direction des jeunes. L'interministérialité prônée dans le rapport de 1981 se complétait de la pluri-institutionnalité liée à la décentralisation.

Le rapport Hastoy a directement inspiré la loi du 19 décembre 1989 qui officialise l'existence des Missions Locales en leur donnant pour la première fois une base législative. Il donnera lieu à la création du CNML (Conseil national des Missions Locales) et à une politique nationale de renforcement du réseau d'accueil des jeunes avec la fusion progressive des PAIO avec les Missions Locales à partir de 1990 (la toute dernière PAIO a fermé ses portes en 2016).

> « Quatre principes m'ont fasciné dans le réseau quand je l'ai rencontré : l'interministérialité, on fait avec et pas pour, moderniser et ne pas exclure, l'innovation. Innover comme une obligation, innover avec d'autres qui sont différents et faire avec, et avec ceux qui justement sont différents. »
>
> **Hervé Sérieyx, 2026**

> « Les Missions Locales demeurent bien évidemment des acteurs essentiels, elles se situent précisément et vous ne direz pas le contraire à ce point de rencontre entre politique de l'emploi, de formation, de la santé, du logement, de la mobilité, d'accès aux droits. Et donc ces Missions Locales, d'une certaine manière, elles sont des lieux d'interministérialité vécue au sens propre par les jeunes, où peuvent se rassembler ces différentes dimensions. »
>
> **Thibaut de Saint Pol, 2026**

LES POSTULATS

Ce Rapport a permis aux responsables et aux équipes des Missions Locales de développer puis de revendiquer plusieurs postulats qui s'appuient sur des valeurs communes.

1. **Le local**
   Le territoire comme constituant le terrain de jeu du projet : chaque Mission Locale est différente des autres car chaque territoire est défini par des spécificités (rural/périurbain/urbain, riche ou pauvre, plus ou moins doté en ressources) que seuls les élus locaux sont légitimes à animer et coordonner. Pour construire le projet du territoire pour la jeunesse, il faut savoir où l'on veut aller, assumer une volonté politique, naviguer entre les obstacles et saisir les vents favorables.

2. **Le global**
   Toutes les dimensions de l'insertion, pas seulement l'emploi. L'interministérialité au niveau national, l'inter-institutionnalité, la pluridisciplinarité et le partenariat au niveau local.

3. **Le « faire faire »**
   Ne pas réinventer ce qui est déjà fait, coopérer pour trouver de nouvelles solutions. Fabriquer du consensus entre les acteurs et avec les jeunes, avec ceux qui font.

4. **L'accueil inconditionnel**
   Tout jeune est à prendre en considération, dès lors qu'il en exprime la demande ou relève d'un besoin exprimé de différentes façons, il faut être à l 'écoute.

5. **Le construit pédagogique plutôt que du prescrit d'adaptation**
   Le conseiller n'est pas un sachant qui enseigne à un jeune ignare, ce sont deux êtres humains aux expériences différentes qui échangent et « tiennent conseil ».

6. **L'écoute**
Le jeune est porteur de son propre projet, de son existence, de ses solutions. Il n'est pas d'abord un « problème », n'ayons pas peur...

7. **Le temps**
Celui-ci est nécessaire aux essais-erreurs, aux allers et retours, aux périodes de latence et de maturation. S'inscrire dans le temps et non pas que dans l'instant.

8. **L'action concrète**
Comme source d'acquisition de compétences. L'alternance formation-entreprise pour les compétences professionnelles, la situation de projet personnel et d'appartenance à un collectif comme source des compétences sociales.

9. **La reconnaissance**
La validation et la formalisation de celle-ci et pas seulement sous la forme d'un diplôme.

10. **Un métier à part entière**
Le conseiller en insertion sociale et professionnelle prend en compte de manière globale et mobilise les ressources locales.

11. **L'invention permanente**
Puis surtout l'adaptation aux contextes et aux obstacles comme marque de fabrique.

12. **La mise en réseau**
National, régional, local : l'Union nationale, les associations régionales, les initiatives locales de coopération entre Missions Locales comme condition de la cohérence dans la diversité.

« Les Missions Locales ont comme premier but de permettre aux jeunes d'être reconnus, de parler, de s'exprimer, de s'expliquer, de ne pas être seulement mis sur des fiches, de pouvoir rencontrer des adultes et, sans démagogie de la part des adultes, de discuter avec eux. »

Bertrand Schwartz, 1989

1981-2003 : DU RAPPORT AU RÉSEAU

L'émergence et la consolidation du réseau d'accueil, d'information et d'orientation des jeunes.

1981 Dans le rapport « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes » qu'il remet au Premier ministre Pierre Mauroy en septembre 1981, Bertrand Schwartz préconise une politique d'ensemble dont la création de « Missions Locales », adaptées aux situations locales des jeunes, constituées par une petite équipe pluridisciplinaire légère, d'une existence temporaire, présidées par les maires, avec un mode d'intervention global, concernant tous les aspects de la vie sociale et individuelle des jeunes.

1982 À la suite de la publication de l'ordonnance du 26 mars, les Missions Locales sont mises en place, dans un premier temps à titre expérimental. **61 Missions Locales** sont alors créées, avec à leur tête un élu local, dans les territoires où l'on trouve le plus de jeunes sans formation ni qualification. 850 permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) sont également créées par rattachement à une structure existante, dans les autres territoires.

1983 **82 Missions Locales**

1989 Le cap de **150 Missions Locales** est dépassé.
Le rapport Hastoy « Les Missions Locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes en difficulté » traduit l'évaluation de six années d'activité du réseau et préconise l'émergence de politiques locales d'insertion, ainsi que le renforcement du caractère pluri-institutionnel des Missions Locales. 48 nouvelles Missions Locales sont créées ;
Le Conseil national des Missions Locales (CNML) est créé, présidé par Michel Berson, député de l'Essonne, président de la Mission Locale du Val d'Yerres Val de Seine.

1989/1990 Mise en place du crédit-formation individualisé en septembre 1989, visant à l'élaboration d'un parcours d'accès à la qualification pour les jeunes sortis du système scolaire sans formation.
Ce dispositif a contribué à renforcer et à reconnaître le rôle des Missions Locales dans l'accompagnement des jeunes.
Pour assurer son suivi opérationnel, il a nécessité la création du premier système d'information Parcours – devenu Parcours 2, puis 3 et aujourd'hui I-Milo.

1990 Le Conseil national des Missions Locales adopte la Charte des Missions Locales : « construire ensemble une place pour tous les jeunes ».

1991 Création de l'ANDML (Association nationale des directeurs de Missions Locales).
Création des « Carrefours Jeunes » qui réunissent des professionnels autour de la situation d'un jeune.

1994/1996 Création des premières associations régionales des Missions Locales – Auvergne, Basse-Normandie, Rhône-Alpes, Pays de Loire.

1997 Déploiement des emplois-jeunes. Les Missions Locales sont reconnues comme actrices de l'emploi au même titre que l'ANPE.

1998	**348 Missions Locales et 264 PAIO** Création du programme TRACE par la loi de lutte contre les exclusions. Les Missions Locales sont désignées comme pilotes et principales opératrices de ce programme d'accompagnement personnalisé et renforcé pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi. Ce programme comprend une allocation interstitielle qui place pour la première fois les conseillers en capacité d'accorder ou non une aide financière directe. L'Association nationale des Missions Locales est créée pour regrouper les Missions Locales et PAIO afin de représenter les intérêts de ces structures employeuses et conduire le dialogue social.
2001	La convention collective nationale des Missions Locales et PAIO est signée le 21 février par les partenaires sociaux dont le Syndicat national des Missions Locales et des PAIO (ex-association nationale). Elle offre pour les **7 000 salariés** du réseau un cadre attendu de conditions d'emploi et de travail ainsi qu'un système de classification basé sur les compétences.
2002	Par voie de circulaire, les associations régionales sont reconnues comme porteuses du programme régional d'animation. Suppression de la délégation interministérielle à l'insertion des jeunes. Le réseau compte **381 Missions Locales, 180 PAIO et 23 ARML.**
2003	Création de l'UNML – Union nationale des Missions Locales (ex-Syndicat national des Missions Locales et des PAIO) à la fois syndicat d'employeurs et tête de réseau.

HISTOIRE

D’UN RÉSEAU



LES HÉRITIERS DU RAPPORT

Le Rapport Schwartz est un socle fondateur du réseau, il reste une source d'inspiration pour les professionnels mais aussi pour bon nombre d'élus. Bertrand Schwartz nous a livré une méthode, une exigence, et les acteurs de terrain, salariés et élus, ont inventé un concept qui n'existait pas, ils ont construit un secteur professionnel et un métier pour être à la hauteur de cette mission d'accompagnement des jeunes.

> « Ce que je retiens de son rapport de 1981, c'est d'abord une manière de regarder les jeunes. C'est-à-dire pas seulement répondre à un problème d'accès à l'emploi, mais considérer l'insertion professionnelle et l'insertion sociale comme deux dimensions d'une même réalité. Et ça, c'est particulièrement riche et c'est probablement le principal enjeu de nos politiques de jeunesse. »
>
> **Thibaut de Saint Pol, 2026**

FAIRE AUTREMENT

Le Rapport enjoignait tous les acteurs à faire autrement pour les jeunes. Cet autrement ne pouvait être superficiel. La démarche holistique et exigeante de Bertrand Schwartz ne pouvait que mener à de la transformation concrète et sans retour en arrière possible.

Un nouveau secteur, l'insertion, dans le sillage de l'éducation populaire

Parmi les dimensions innovantes du Rapport, la naissance de la notion « d'insertion », vocable aujourd'hui devenu banal, est marquante. L'insertion et l'accompagnement qu'elle nécessite sont devenus une fonction dans la société quand ils étaient prévus initialement comme un remède provisoire, en tout cas comme une mission à durée limitée.

Le droit à l'accompagnement

Le besoin d'écoute inconditionnelle des jeunes s'est imposé comme une fonction permanente à garantir dans une société en évolution au sein de laquelle les risques d'exclusion perdurent, et dont les plus fragiles sont et seront toujours les premiers concernés.
Dans les Missions Locales, ce droit est un principe central qui s'inscrit dans la mission de service public en mettant l'accent sur :

- **La personnalisation de l'accompagnement.** Chaque jeune a un conseiller dédié référent, qui assure un suivi, adapte les réponses aux besoins identifiés, et vise la sécurisation du parcours (exemple : prévention des ruptures en alternance). La relation avec le jeune intègre, si nécessaire et si demandé, l'analyse et la prise en compte globale de sa situation (emploi, formation, logement, santé, mobilité…).
- **L'égalité d'accès et de prise en compte.** Les Missions Locales veillent à garantir l'égalité d'accès aux services pour tous les jeunes du territoire, ainsi qu'une équité de traitement. De plus, elles s'engagent sur la continuité du service et la lutte contre les discriminations.
- **La démarche partenariale.** L'accompagnement mobilise un réseau de partenaires (emploi, logement, santé, etc.) permettant une approche globale et des réponses adaptées aux problématiques rencontrées par les jeunes.
- **L'innovation et l'adaptation permanente.** Le devoir d'accompagnement va de pair avec un devoir d'innovation, incitant les Missions Locales à adapter sans cesse leur offre de service, sur la base de l'auto-évaluation et des retours des usagers.

- **L'amélioration continue.** Les actions d'accompagnement doivent être traçables et évaluées à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour assurer la transparence et l'amélioration de la qualité du service.

Des équipes pluridisciplinaires

Afin de réaliser à la fois la prise en compte globale des attentes des jeunes et la mobilisation du partenariat pour la réussir, les équipes des Missions Locales ont tout d'abord été constituées de salariés, mais surtout de professionnels mis à disposition par leur administration ou leur service de tutelle. Cette approche pluridisciplinaire a permis de mettre en commun des compétences d'origine professionnelle différente, pour œuvrer ensemble au repérage, à l'information, à l'orientation et à l'accompagnement des jeunes. C'était la traduction opérationnelle de l'interministérialité promue par Bertrand Schwartz. Voilà pourquoi, dans les années 1980, il s'agissait de coordonnatrices et de coordinateurs et non pas de directrices et directeurs de Mission Locale, même s'ils en avaient la fonction auprès des salariés. Par exemple, au sein de l'équipe de la Mission Locale du Châtelleraudais que Serge Kroichvili animait, il y avait 16 professionnels, 8 salariées et 8 agents mis à disposition entre 1 à 2 jours par semaine : un conseiller professionnel et un prospecteur placier de l'ANPE, un conseiller d'orientation du CIO, un conseiller en formation continue du GRETA, une assistante de service social de la DDASS, un éducateur d'un centre social financé par la CAF, une psychotechnicienne de l'AFPA, un infirmier de secteur psychiatrique mis à disposition par le CHS de Poitiers. Une des salariées étaient sur un poste intégralement financé par la délégation régionale aux droits des femmes.

Il y avait une innovation certaine dans le fait de confier à un élu local, légitime comme élu, mais sans compétence métier, la responsabilité de la mise en commun des pratiques. On était aux débuts de la décentralisation, et c'en était une mise en œuvre avancée.

> « À l'époque, dans chaque Mission Locale, il y avait une équipe de gens qui venaient de l'administration, on était au moment des mises à disposition. Ça n'existait pas de toute façon, les conseillers d'insertion. Les gens étaient soit inspecteurs du travail, soit agents de l'ANPE, soit conseillers de l'éducation populaire, etc., et on allait effectivement les mettre dans une situation de rencontre avec des jeunes. »
>
> **Pierre-Jean Andrieu, 2026**

Un nouveau métier – Conseiller en insertion sociale et professionnelle (CISP)

Traiter en même temps emploi, formation et social, c'était tout nouveau. C'était une approche disruptive qui le reste pleinement aujourd'hui. Ces modalités de travail perdurent et ont du sens. Les Missions Locales ne devaient durer que quelques mois, le contexte a changé, les financements se sont atomisés mais l'esprit de Schwartz est toujours là, il a ancré les pratiques, il donne du sens à ce qui est fait et donne une identité. Les Missions Locales sont passées de la « multi-institutionnalité » des équipes à une pluridisciplinarité des professionnels. En effet, la professionnalisation de l'approche globale des intervenants, qui est le quotidien en Mission Locale, a progressivement généré un métier. Celui-ci consiste à mobiliser au service du jeune l'ensemble des compétences de ceux qui font. Par une connaissance fine et sans cesse renouvelée des ressources disponibles dans le territoire, les CISP sont des conseillers généralistes, des ingénieurs du développement social et local. Ils ne placent pas, ils écoutent. Ils ne conseillent pas, ils tiennent conseil avec le jeune dans un dialogue permanent autour de ses besoins, de ses ressources, de ses désirs, des opportunités accessibles et des solutions à inventer.

Pour autant, on peut s'interroger sur la création et l'organisation d'un nouveau métier comme étant potentiellement une chance ou un risque.

Mettre en commun des ressources au service d'un jeune, cela suppose un assemblier permanent ; un CISP est un technicien de la mobilisation des ressources, qui les connaît ou qui les invente. L'enjeu est qu'il ne se substitue pas aux acteurs compétents, en prétendant faire à leur place : il le ferait plus mal. En revanche, il lui appartient de faciliter leur mobilisation et leur coopération, et cela aussi c'est un métier. La mise à disposition d'une équipe interne à la Mission Locale, imaginée à l'origine, devient l'organisation d'une équipe opérationnelle sur le territoire, sous l'attention permanente du conseiller et de l'équipe professionnelle de la Mission Locale.

Les directions ont aussi en ce sens un rôle essentiel dans la mise en place et l'animation de ce collectif. Instituer cette fonction, ce n'est pas l'institutionnaliser au sens de la sédimenter : c'est lui donner la mission d'un mouvement solide et continu, c'est l'instauration d'un mouvement perpétuel, et d'un agitateur permanent et persévérant.

Le sociologue auteur de nombreux ouvrages et articles sur l'insertion des jeunes, Philippe Labbé, qualifie les conseillers des Missions Locales de « bricoleurs de l'indicible » dans son livre éponyme paru en 2003. Sur les pas de Claude Lévi-Strauss qui affirme que le bricolage rapproche la théorie et l'émotion, la science et la conscience : « sans jamais remplir son projet, le bricoleur y met toujours quelque chose de soi ». Philippe Labbé s'en explique dans un propos liminaire élevant le bricolage à un art professionnel :

> « L'indicible, me semble-t-il, va de soi : il y a dans le social des choses qui sont fortes et tues ; il y a dans le social des choses irréductibles. Le bricolage, quant à lui, est indéfectiblement attaché aux pratiques de l'intervention sociale qui a besoin de modèles mais doit les adapter, qui s'appuie sur des théories mais n'a d'autres choix que la perspective compréhensive, qui agence les petits cubes de la multidimentionnalité de l'insertion mais en pariant autant sur les ajustements que sur les interstices… »

Une nouvelle branche professionnelle

Comme une confirmation de la reconnaissance d'une nouvelle fonction sociale, une branche professionnelle à part entière devait être mise en place, et ce ne fut pas une simple formalité. Sa mise en place constitue un pan de l'histoire des Missions Locales.

L'histoire de cette branche professionnelle des Missions Locales est étroitement liée à celle du réseau, à sa spécificité associative, à son approche territoriale et à son approche des jeunes vers l'autonomie et à l'emploi.

Dans le milieu des années 90, les structures sont plutôt de petites et moyennes tailles et peu syndiquées. Certaines sont rattachées à des conventions collectives de l'animation (SNAECSO et SNOGAEC), mais cela ne convient pas au réseau. Dès lors le Synarij (Syndicat national du réseau d'insertion des jeunes) CFDT (qui deviendra Synami-CFDT) se crée en novembre 1995.

Fin des années 90, les accords RTT (réduction du temps de travail) deviennent un moteur de syndicalisation avant même la signature de la convention collective.
Le Synami CFDT accompagne les équipes qui négocient leurs accords. Il signe un des premiers accord RTT avec Michel Destot, alors président de la Mission Locale de Grenoble.
Le résultat est sans équivoque : environ 250 accords RTT sont signés dans la foulée.

L'Association nationale des Missions Locales est créée en 1998 pour regrouper les employeurs des Missions Locales. Elle s'est transformée en 2000, en Syndicat national des Missions Locales et des PAIO. Puis, le 4 février 2003, elle est devenue l'Union nationale des Missions Locales (UNML).

Cette transformation en syndicat patronal en 2000 s'est faite en réaction aux intentions des partenaires sociaux de la branche des associations et entreprises de prévention, d'animation et de soins, d'intégrer les Missions Locales dans leur convention collective, à laquelle quelques Missions Locales adhéraient. Cette intégration aurait comporté deux risques importants : remettre en cause l'identité associative et professionnelle des Missions Locales, en les noyant dans un champ professionnel, d'une part, et réduire la portée de l'approche globale de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, d'autre part.

Par ailleurs, le réseau avait grandi, passant de 61 Missions Locales en 1982 à 381, vingt ans plus tard. Une forte diversité de statuts pour les salariés existait avec l'adhésion des employeurs à différentes conventions collectives. Cette hétérogénéité renforçait le besoin d'un cadre social unifié correspondant à la spécificité associative des employeurs et à celle des métiers de l'approche globale.

Le réseau avait besoin de sa propre convention collective nationale (CCN). Ce besoin impérieux a entraîné une responsabilité collective des élus et des salariés du réseau, notamment en termes de droit du travail.

« Au Synarij, on a considéré que l'identité professionnelle du réseau, ça devait être nous qui la portions comme l'accompagnement global et la défense des jeunes. En tout cas, ce qu'on tendait à faire, c'était de porter "l'esprit schwartzien". Et puis c'est vraiment "schwartzien" de se dire : Qui sont les mieux placés pour dire leur travail ? Ce sont les salariés. »

Philippe Berhault, 2026

Les négociations ont donc été engagées entre le SNML et les organisations syndicales de salariés : le Synami CFDT, la CGT, la CGT-FO (Force Ouvrière) et la CFE-CGC. Hubert Peurichard, le DIIJ en fonction, comprend que la négociation sociale et la mise en place d'une convention collective peuvent permettre une meilleure efficacité du réseau. Ainsi, il va aider à trouver des financements au profit d'une convention qui développe la notion de compétences. L'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), par l'intermédiaire de Michel Parlier, alors responsable, sera en renfort pour construire la classification et un cabinet contribuera à écrire dans un temps record (moins d'un an) le texte de la convention collective nationale.

« C'est l'ANACT qui nous a aidés à définir le métier. Ça, c'était vraiment passionnant ! Et on a fait un choix politique que les syndicats ont approuvé, c'est qu'on ne définissait pas les métiers en fonction des diplômes, des niveaux de formation, mais en fonction des compétences exercées. Ça a été un des points de clivage. Les syndicats ne voulaient pas, ils pensaient que si on détenait des compétences, elles devaient être rémunérées. Les employeurs disaient "si vous ne les exercez pas, on ne peut pas rémunérer des compétences que vous n'exercez pas". Et donc on a construit. »

Michel Abhervé, 2026

La convention collective nationale (CCN) des Missions Locales et des PAIO (IDCC n° 2190) a été signée le 21 février 2001, par le SNML, l'unique syndicat d'employeurs de la branche, et par les organisations syndicales de salariés : le Synami CFDT, la CGT, la CGT-FO (Force Ouvrière), la CFE-CGC puis un peu plus tard par la Fédération CFTC Protection sociale et emploi (CFTC-PSE).

Cette convention repose notamment sur :
- la reconnaissance de l'identité professionnelle des Missions Locales ;
- une classification construite autour des compétences et des activités exercées ;
- la reconnaissance des métiers spécifiques du réseau ;
- une progression liée notamment à l'ancienneté.

Elle couvre en 2001 les 7000 salariés des 381 Missions Locales et des 180 PAIO. Elle organise les postes à travers un système de classification fondé sur des métiers et des emplois repères reliés à des domaines de compétences.

La mise en œuvre de la convention collective représente un gain moyen d'environ 7% sur les salaires à l'échelle nationale. Cet élément est particulièrement important car les salaires du réseau étaient relativement faibles, les écarts de rémunération étaient néanmoins importants d'une structure à l'autre : les équipes les moins rémunérées bénéficient particulièrement de la revalorisation.

Pour Philippe Berhault, secrétaire du Synami, la branche Missions Locales de la CFDT, en 2001, c'est un des plus importants motifs de satisfaction de sa carrière de négociation :

« Quand un syndicat fait un accord où il gagne 7 % de salaire pour les gens, certes on va me dire pas pour tout le monde. Mais pour les plus petits, eh bien il est content.
Moi dans mes trente années d'activité syndicale, je n'ai pas fait souvent des accords qui permettent d'augmenter les salaires de tout un ensemble de professionnels. »

Puis viendront les avenants, l'extension, et les commissions paritaires (composées à parité de représentants salariés et employeurs) concernant l'évolution de la CCN, la formation, l'interprétation, la prévoyance santé.

Le système de classification des métiers et des compétences a fait l'objet d'évolutions importantes à la suite des négociations entre l'UNML et les organisations syndicales représentatives de la branche au sein de la Commission paritaire permanente de négociation et d'interprétation (CPPNI), en 2019, avec la création de nouveaux emplois-repères, l'évolution et l'organisation des compétences attendues et de leurs cotations.

La branche professionnelle a développé une politique nationale de formation des salariés avec le soutien de l'OPCO Uniformation. Cette politique a pu se réaliser grâce à une forte mobilisation des ARML qui proposent aux partenaires sociaux réunis au sein de la Commission paritaire nationale emploi formation (CPNEF) des plans régionaux de formation tenant compte à la fois des projets des structures, des attentes des salariés et des évolutions des politiques publiques. En 2025, sur 14 800 professionnels, 13 717 ont bénéficié d'une action de formation. Par exemple, la branche s'est engagée dans la formation des conseillers à l'accompagnement des jeunes dans le cadre de la Garantie Jeunes en 2016, puis du CEJ en 2022, en mobilisant les compétences de l'ARML Grand-Est.

Les partenaires sociaux ont également développé la couverture des salariés en matière de complémentaire santé et de prévoyance.

La branche professionnelle des Missions Locales s'est ainsi avérée être une branche très dynamique. En effet, depuis sa création en 2001, ce sont 87 avenants ou accords qui ont été signés par les partenaires sociaux. En 2025, la branche compte 517 structures, dont les 426 Missions Locales et les 15 ARML, auxquelles s'ajoutent des Maisons de l'emploi, des PLIE, des CLLAJ et d'autres associations d'insertion.

UNE NAISSANCE ET UNE ÉVOLUTION VÉCUES DANS L'ENTHOUSIASME

La naissance du réseau des Missions Locales est une histoire d'enthousiasme.
Il fallait tout inventer et faire ses preuves. Un des principaux défis, qui reste d'actualité, était de conquérir les acteurs politiques locaux en obtenant leur adhésion au conseil d'administration et au bureau d'associations, moteurs de l'action. Leur expliquer leur rôle dans le service public au bénéfice des jeunes dans une logique transpartisane mais dans un engagement politique constant.

« Le maire de Poitiers Jacques Santrot disait :
"Attention, il ne s'agit pas d'être des diseux,
il faut être des faiseux". »

Maryse Delaunay-Touly, 2026

Dès lors qu'une confiance entre le conseil d'administration, la direction et les professionnels était construite, elle générait de l'enthousiasme, de la liberté d'entreprendre et donc de la créativité.

« À chaque occasion d'expérimenter, on retrouvait du sens.
Il y a eu tellement d'initiatives fabuleuses : le fait de proposer du théâtre, ou de l'escalade, ou du rafting pour des jeunes qui prenaient des risques, en transformant cette thématique en formation "Sport à risque, métier à risque…"
On était un laboratoire ! »

Maryse Delaunay-Touly, 2026

Cet aspect créatif, et cette volonté de faire, s'appliquait aussi bien dans l'organisation interne de la Mission Locale, dans les propositions faites aux jeunes, que dans la synergie avec les partenaires dans une indispensable intelligence partagée.

> « On a fait des choses formidables. On faisait de la dentelle pour être au plus près des besoins des jeunes, on était dans l'esprit de Bertrand Schwartz sur l'accompagnement global. De toute façon, c'est notre ADN ! »
>
> **Véronique Guilbard, 2026**

Les ingrédients de la réussite d'une Mission Locale, ce sont ces alliances, sans cesse renouvelées, entre des salariés, des élus du conseil d'administration qui reconnaissent leur professionnalisme, des partenaires ouverts à l'innovation et des jeunes.

> « La Mission Locale, c'est au troisième rendez-vous que j'ai compris. Avant je me disais, ça n'existe pas, c'est pas logique, c'est une pub, pour moi c'était une arnaque, tu peux pas y croire.
> Après j'ai plus loupé un rendez-vous, même je viens en avance. »
>
> **Nour, Mission Locale Impulsions Métropole Sud, 2026**

> « On arrivait à faire des parcours très très individualisés avec des possibilités de rentrer, de sortir, de revenir s'il y avait encore besoin. Pour les jeunes, l'objectif, c'est qu'ils soient autonomes à tous les étages… et nous, on est des petits cailloux sur le chemin des jeunes, des balises… »
>
> **Véronique Guilbard, 2026**

ET LES MISSIONS LOCALES SE SONT INSTITUTIONNALISÉES

C'est une forme de reconnaissance d'être institutionnalisé et c'est l'une des grandes victoires de Bertrand Schwartz.

> « Aujourd'hui les Missions Locales sont pleinement inscrites dans le paysage alors qu'avant, on était non seulement ignoré mais on inquiétait. »
>
> **Bertrand Schwartz, 2012**

> « Les Missions Locales ont réussi à être non pas un service de l'État, mais un service public. »
>
> **Jean-Patrick Gille, 2026**

On ne peut pas avoir une lecture univoque de l'institutionnalisation des Missions Locales et du réseau. Elle comprend autant de bénéfices que de risques.

> « D'une certaine façon, les Missions Locales existent, ce qui est une réussite de Bertrand Schwartz ! Les Missions Locales font partie maintenant des institutions, elles sont là ! Avec le danger des institutions. Surtout si ces institutions, peu à peu, deviennent ce qu'en attendent les dirigeants qui ont tendance à tout ramener à ce qu'ils connaissent. Les dirigeants d'un pays comme le nôtre ont quand même été formés au même moule. Et c'est un moule vertical. »
>
> **Hervé Sérieyx, 2026**

La suppression de la délégation interministérielle à l'insertion des jeunes en 2002 a été un coup porté à la cohérence de la politique nationale en faveur des jeunes et une mise en fragilité des Missions Locales dans leur rôle d'assemblier.

> « Moi je n'ai pas vu les combats de Bertrand Schwartz pour réussir. Je tire mon chapeau parce qu'il a réussi à faire vivre une innovation sociétale. Et à l'institutionnaliser. Mais avec la limite que, au moins par deux fois, les gouvernements ont manifesté qu'ils n'avaient rien compris ! J'ai été l'avant-dernier délégué interministériel. Et puis ensuite, il n'y en a plus eu, on l'a supprimé. D'un seul coup, c'est devenu monodimensionnel. Et puis la 2e fois, c'est en 2018, quand on a voulu arraisonner les Missions Locales pour les mettre dans Pôle emploi ! En disant : on a déjà ça, il y a déjà le Pôle emploi pour les jeunes de 16 à 25 ans, donc maintenant vous faites partie de la boutique. Le cœur de l'idée qui était justement l'interministérialité pour pouvoir rendre compte de la transversalité du global, on l'avait enlevé. »
>
> **Hervé Sérieyx, 2026**

La Mission Locale a vocation à être un instrument permanent du déploiement et du développement des territoires. À sa tête, un maire. Une relation avec les politiques publiques à toutes les échelles. Des fonds majoritairement issus des politiques publiques. Au fil du temps, l'État s'est impliqué de plus en plus dans les Missions Locales ; professionnalisées et reconnues, elles sont devenues des opératrices de politiques nationales. Leur reconnaissance aboutissant à un paradoxe : le développement du soutien de l'État a, en même temps, contribué à installer durablement les Missions Locales dans le paysage du service public, mais a aussi progressivement éloigné certains élus de leur vocation politique initiale.

> « Quand l'intervention de l'État est devenue majeure, il y a eu toute une couche d'élus qui ne voyaient plus que c'était un outil à leur disposition. La mise en œuvre des dispositifs portés exclusivement par les Missions Locales, pour "leur public", a renforcé cette prépondérance de l'État et cela s'est traduit dans les financements, renforçant l'idée que les Missions Locales sont des "services" de l'État, les élus pensaient que c'était un peu un dispositif d'État. »
>
> **Jean-Patrick Gille, 2026**

Par ailleurs, dans un contexte de marchandisation subie par le milieu associatif, il faut rappeler que les pouvoirs publics, en finançant les Missions Locales, n'achètent pas une prestation qu'ils définiraient eux-mêmes : ils apportent un soutien à un projet associatif dans le territoire, ils contribuent à son objet social. Ainsi, financer uniquement des dispositifs, ou financer les moyens d'une fonction, ne relèvent pas de la même logique.

On pourrait affirmer : « À l'État de mobiliser les moyens financiers en direction de la jeunesse, aux collectivités et à leurs maires de mobiliser les acteurs locaux. »

Les bénéfices principaux de l'institutionnalisation sont l'assurance de mener une action permanente, pérenne, sécurisée qui se déploie dans des structures stables, consolidées, reconnues, qui peuvent ainsi continuer d'innover et de relever le défi du renouvellement permanent des jeunesses et des élus.

Le revers de la médaille de cette institutionnalisation, ce sont des structures qui subissent une instrumentalisation, qui doivent se débattre avec des injonctions normatives et paradoxales, ainsi qu'une pression administrative exponentielle et de plus en plus chronophage. Les risques associés à ce revers sont le conformisme, la perte d'agilité, l'installation d'une distance avec les publics, de la froideur dans les procédures, de la perte de sens pour les professionnels et, à la fin, un éloignement des publics. Il existe une tension permanente entre le fruit d'une réussite, à savoir participer à une politique publique d'envergure nationale,

et le danger associé à cette mission de service public, être à la main d'un gouvernement par essence limité dans le temps. Il est indispensable pour mener à bien les actions de ce réseau d'être autour de la table pour définir les enjeux des politiques publiques, car « quand on n'est pas autour de la table, c'est qu'on est dans l'assiette ! ».

Le sociologue Philippe Labbé analysait cette tension en 2007 :

> « L'institutionnalisation est la légitimité accordée par les pouvoirs publics au nom de l'intérêt général, souvent confondue avec la bureaucratisation. Cependant, si institutionnalisation et bureaucratisation ne sont pas synonymes, le problème posé est celui de la compatibilité ou non entre l'institutionnalisation et l'innovation.
> La position d'un entre-deux, permettant des zones d'incertitude donc de dépassement de la stricte commande politique et institutionnelle, associe les bénéfices d'une stabilité et d'une dynamique d'innovation. Cet entre-deux, à l'étude des vingt-cinq années écoulées depuis le Rapport, correspond à un système de relations par opposition dont les Missions Locales sont à la fois captives et bénéficiaires. Elles s'organisent entre, d'un côté, l'impératif économique, et de l'autre, l'impératif social. Le premier obéit au pragmatisme, le second à l'éthique.
> Elles oscillent entre un réalisme et une ambition émancipatrice. Le réalisme est sectoriel, l'émancipation est systémique.
> Elles balancent entre la priorité à la commande publique et la priorité au sujet privé. Avec la commande, c'est la logique gestionnaire. Avec le sujet, c'est la logique pédagogique. »

Et la capacité de résister à cette « sédimentation » connaît et connaîtra des hauts et des bas...

> « (...) associées aux périodes les plus sombres de la lutte contre le chômage des jeunes, les Missions Locales ont évolué avec le temps. Elles se sont institutionnalisées. Le dispositif a parfois perdu de sa pertinence ou s'est usé, et leurs responsables se sont épuisés au contact de réalités qui, elles aussi, ont changé. Aujourd'hui, ainsi que le dit M. Michel Hannoun, maire de Voreppe (Isère) et président d'une Mission Locale, "les gérants de l'enthousiasme" que sont les membres du Conseil national doivent donner "un second souffle à cette action". »
>
> **« Le Monde », 1991**

L'AFFIRMATION D'UNE IDENTITÉ

UNE TENSION PERMANENTE FACE À UN CONTEXTE POLITIQUE EN MOUVEMENT PERPÉTUEL

Lors de la création des Missions Locales, l'inscription de la jeunesse dans l'agenda politique et dans l'action publique date de moins de quarante ans, par la création du ministère de la Jeunesse et des Sports en 1966. Longtemps, la jeunesse n'est pas pensée en tant que groupe social, elle n'est pas pensée non plus comme un objet spécifique des politiques publiques et donc n'est pas pensée du tout. Aujourd'hui, la politique en faveur de la jeunesse s'appuie sur de nombreux dispositifs et actions, pilotés et financés par l'ensemble des ministères qui agissent chacun dans leur seul champ de compétence, souvent en silo, l'interministérialité étant réduite à une portion congrue et le plus souvent seulement symbolique.

Selon les politiques et les axes de travail, l'âge concerné par ces politiques varie, certaines de 15 à 25 ans, d'autres de 15 à 30 ans. Tout cela témoigne du caractère construit et fluctuant de la catégorie « jeunesse » et des politiques dédiées. Il convient d'ailleurs de parler « des jeunes » ou « des jeunesses » tant les réalités vécues sur cette tranche d'âge sont multiples et les conséquences sur l'entrée dans l'âge adulte sont multiformes. Rien à voir avec le mérite, tout à voir avec l'origine sociale, les jeunes sont les premiers concernés par la précarité, près de la moitié des personnes pauvres en France ont moins de 30 ans.

Dans l'organisation politique actuelle, coordonner localement, c'est composer avec une multitude de strates, régionales, départementales, métropolitaines, d'agglomérations, de communes — chacune ayant le sentiment d'être seule en mesure de définir l'ensemble des objectifs. Les Missions Locales doivent composer et rester agiles face aux fluctuations de la prise en compte politique ainsi que de cette absence de synergies politiques nationales et locales. Cette agilité professionnelle leur permet de s'adapter aux dispositifs imposés, de les prendre toujours en compte avec ce qu'elles sont et font.

Cependant le resserrement des politiques publiques dans la seule logique de l'emploi entame petit à petit les capacités d'adaptation. Les Missions Locales sont une démarche, une ambition, un projet associatif et non un dispositif — même s'il en faut pour initier les démarches. Leurs logiques disruptives de l'approche de l'emploi et de l'intégration sociale ont une visée émancipatrice, revendicatrice, voire d'interpellation.

C'est un réseau qui ploie mais se déploie, qui parfois fléchit mais ne casse pas.
Cette force adaptative repose sur deux jambes solides :
- la première, technique, experte et professionnelle ;
- la seconde, politique, avec comme objet la défense des valeurs et des idées pour un territoire donné, et la coopération des acteurs pour y parvenir.

C'est en cela que l'approche territoriale et la posture transpartisane sont d'une importance capitale.

> « Ce caractère associatif qui nous importe, qui est parfois oublié et qui pourtant est la grande singularité de ce que vous faites, son dynamisme, sa capacité d'adaptation. C'est à mes yeux aussi ce qui fait sa force. »
>
> **Thibaut de Saint Pol, 2026**

LA LABELLISATION DES MISSIONS LOCALES, UN OUTIL POUR FAIRE RÉSEAU

Quarante ans après leur création, la labellisation des Missions Locales, des ARML et de l'UNML est lancée en 2023. L'objectif est de valoriser la qualité, la singularité de leur offre de service et de leur méthode de travail pour et avec les jeunes et les partenaires dans les territoires. Engagée par les instances de l'UNML, elle a été conduite avec une méthodologie participative. Le référentiel de labellisation des Missions Locales a été élaboré à partir du cadre commun de référence de l'offre de service des Missions Locales conçu en 2018. Cette démarche exigeante permet de définir un plan d'amélioration continue de la qualité engageant l'ensemble des parties prenantes de la Mission Locale : la gouvernance associative, le positionnement et les valeurs de la structure, son ancrage partenarial et territorial, son offre de service aux jeunes et aux entreprises, le management et le pilotage de son activité. La candidature au label est examinée par une commission nationale composée d'élus de l'UNML et de représentants des ministères et des réseaux de collectivités, suite à la réalisation d'un audit par l'Afnor et un auditeur interne au réseau national. En octobre 2026, ce sont 399 Missions Locales qui ont été labellisées, ainsi que 15 ARML et l'UNML. Suivront les audits de suivi et les audits de renouvellement.

LA RECHERCHE-ACTION COLLECTIVE, UN OUTIL D'ÉCOUTE DES JEUNES ET DU RÉSEAU

Démarche de prédilection de Bertrand Schwartz, elle est présentée dans l'ouvrage « Construire une pensée collective pour l'action », comme utile pour « écouter, entendre, tenir compte de la parole de chacun ». Qualifiée de méthodologie « à contre-courant des solutions d'urgence de l'action publique » puisqu'elle est conditionnée par le fait de prendre le temps nécessaire, elle a comme visée principale la transformation sociale avec et pour l'ensemble des parties prenantes concernées par une même problématique. Car, « ce qui importe, c'est de changer la situation, de la transformer, de faire en sorte que le retour au point initial devienne de plus en plus difficile ».

Dans sa préface à la réédition du Rapport de 2007, Bertrand Schwartz réaffirme cinq principes :
- Développer la recherche-action collective parce qu'elle s'insère étroitement dans une démarche d'innovation sociale, modifie constamment, par son évaluation, l'action elle-même et implique tous les acteurs qui concrètement la vivent et font vivre l'innovation lancée.
- Organiser l'écoute de tous les groupes d'acteurs, chacun ayant leur façon de poser le problème, et ainsi permettre que la solution émane d'eux.
- Assurer le consensus minimum, parce qu'une expérimentation ne se développe efficacement que si elle est portée par l'ensemble des acteurs.
- Afficher la place de chaque personne, de façon à ce qu'elle soit claire aux yeux de tous, favorisant la conscience qu'a une personne du rôle qu'elle se donne et qu'on lui confie. Le simple fait de donner la parole à ceux qui ne sont habituellement pas consultés leur donne une place qu'ils n'avaient pas auparavant.
- Le concret… car travailler sur des cas vécus conduit à la réflexion et à la compréhension alors que l'abstrait permet de s'abriter derrière des généralités.

Cinq années à l'écoute du réseau

En avril 2006, le syndicat Synami CFDT s'interroge sur l'avenir des Missions Locales : leur rôle, leur fonctionnement et leurs objectifs doivent-ils être repensés ? Bertrand Schwartz et Gérard Sarazin acceptent de les accompagner dans ce questionnement.

De 2006 à 2011, ils vont déployer une recherche-action collective (RAC) d'envergure.

Le principe d'une RAC est simple, au départ les participants ne savent pas vraiment ce que cela signifie, ni comment elle va fonctionner. Les deux premières années, ils découvrent ce que « construire en marchant » signifie réellement. Les participants formulent des hypothèses, les confrontent au terrain et les mettent progressivement à l'épreuve. Un petit comité de pilotage est constitué. Le premier choix est naturellement de donner la parole aux salariés des Missions Locales. La question posée est simple : « que faut-il changer dans les Missions Locales et dans les conditions de travail des salariés ? ». Bertrand Schwartz et Gérard Sarazin imposent une exigence méthodologique qui deviendra une règle permanente. Tout devait être noté avec une rigueur académique.

En 2008, avec le nouveau secrétaire général du Synami Serge Papp, le premier document de la recherche-action, « Parole de salariés – Bilan de la phase d'écoute », fait émerger une conviction majeure : « Les jeunes sont les grands absents des politiques qui les concernent. Leur parole est peu entendue, individuellement et collectivement. ».

Le comité de pilotage s'élargit progressivement, notamment avec des directions de Missions Locales ainsi que Vincent Merle du CNAM. L'ambition devient collective : ne plus seulement écouter les salariés, mais faire émerger une autre manière d'agir avec les jeunes et sur les territoires. En mai 2010, et octobre 2011 paraissent deux autres fascicules : « On continue – Agir pour et avec les jeunes sur un territoire », puis « Les jeunes, acteurs de l'insertion sur un territoire ».

> « Cette recherche-action, c'est la volonté d'une partie du réseau, la partie conscience, la partie schwartzienne, de résister à une institutionnalisation, à une normalisation. Partir des fondamentaux pour évoluer et pour ne pas disparaître, se laisser embarquer dans la culture du chiffre, de l'objectif, de l'institution, de la verticalité. »
>
> **Serge Papp, 2026**

> « Aujourd'hui, [l'expérience de la RAC et ses enseignements] se diffusent au travers de toutes les actions qu'on porte. [...] Moi ça impacte toute mon activité, ma façon de travailler. »
>
> **Shakira Kholeegan, 2026**

En 2011, naît l'idée de créer l'Institut Bertrand Schwartz. L'Institut doit devenir un lieu de réflexion et de recherche-action permanente, proche de ce que l'on pourrait appeler un laboratoire d'idées, autour de trois ambitions fortes : l'innovation, la capitalisation, la mutualisation.

QUE RESTE-T-IL DE L'ENTHOUSIASME ?

Du côté des professionnels

En 2003, l'État crée un titre professionnel de conseiller en insertion professionnelle (CIP). Si certains organismes, comme le CNAM, réintroduisent la dimension sociale dans l'intitulé et le contenu de leur formation, c'est loin d'être le cas de la plupart des formations dispensées et, de toutes façons, cette mention n'apparaît pas dans la nomenclature officielle de cette certification.

Une grande majorité des nouveaux salariés sont passés par cette formation CIP dont la finalité reste l'emploi, accompagnée d'un regard sur « les freins périphériques » et la prise en main d'outils et de dispositifs éphémères. Arrivés sur le terrain, ils commencent la vraie formation, celle entre pairs, celle de la claque liée à l'immense précarité d'une grande partie du public reçu et d'un mal-être qui ne cesse de croître dans cette société en permacrise.

Rappelons que les Missions Locales accueillent en moyenne 400 000 nouveaux jeunes chaque année, ce qui représente 4 millions de nouveaux jeunes accueillis tous les 10 ans.

Sans fondement culturel et politique — au sens de l'organisation de la cité et de la répartition des responsabilités —, avec un quotidien fait d'injonctions et de pensées magiques sur « la mise à l'emploi », le risque d'usure des salariés et de perte de sens est immense.

> « On ne peut pas demander à des gens d'apprendre et de travailler si ce qu'ils font n'a pas de sens. Réfléchir au sens de leur action et de leur utilité sociale. Il n'y a que ça qui compte pour moi. On doit voir le sens de ce qu'on fait, c'est une condition nécessaire mais non suffisante pour être heureux. »
>
> **Bertrand Schwartz, 2002**

Cette affirmation concerne autant les jeunes que les professionnels du réseau qui les accompagnent. Sans la liberté et l'espace pour l'innovation, l'offre de service ne peut que s'appauvrir et les réponses apportées ne peuvent que se figer. Heureusement, la barque tient bon. Les salariés du réseau font avec les dispositifs, avec les réalités politiques, avec les réalités des jeunes, avec les injonctions, avec le marché du travail, avec l'offre de formation qui ne cesse de se réduire, avec la mise en concurrence organisée par les pouvoirs publics entre acteurs de l'éducation populaire et de l'insertion. Ils font avec, tout en gardant

en ligne de mire ce à quoi ils veulent contribuer : se battre contre les déterminismes et que les jeunes aient les moyens d'être des citoyens éclairés et libres.

> « La singularité des Missions Locales, c'est la créativité. Il y a beau avoir un dispositif, chacun l'applique un peu à sa sauce parce que je pense qu'il y a une certaine liberté de décider. »
>
> **Sébastien Finon, 2026**

> « En fin d'accompagnement, ce n'est plus la même personne. Ils repartent plein de confiance. Donc pour moi c'est çà ma plus grande réussite dans ce métier et c'est vraiment une vocation pour moi. Je suis hyper épanouie dans ce que je fais et çà se ressent dans mes accompagnements. »
>
> **Nassima Esquirol, 2026**

Gérard Sarazin, ancien capitaine au long cours, utilise l'allégorie du cap et de la destination. En navigation, la destination est fixe, mais le cap est fluctuant, en fonction des vents et des éléments. Si la destination est l'émancipation des jeunes, le cap est amené à s'adapter aux contextes et aux circonstances. En 2024, lors d'une rencontre filmée avec les professionnels de la Mission Locale de Paris, il propose cinq « balises » qui permettent de toujours « adapter son cap vers sa destination » :

- être attentif, être en veille sur ce qui se fait ailleurs et en tenir compte ;
- s'imposer à soi de la rigueur ;
- avoir la force d'oser, avoir de l'audace ;
- questionner les dynamiques. Identifier ce qui vient de soi et ce qui vient de l'environnement. Qu'est-ce qui m'est imposé et qu'est-ce que je m'impose ? Quelles sont les dynamiques entre l'individuel et le collectif ? Les solutions sont toujours collectives ;
- la transmission par l'expérience, de pair à pair, c'est fondamental.

Du côté des élus

> « "Il faudra qu'on en parle" : alors je l'entends souvent celle-là, ça veut surtout dire, ne faisons rien… »
>
> **Bertrand Schwartz, 2007**

C'est dans ces termes que Bertrand Schwartz aborde ses échanges avec certains élus locaux. Pour une partie d'entre eux, des difficultés concernent leur rôle dans la mise en place et l'animation des Missions Locales. Pour certains autres, c'est l'idée même d'accepter que la question de l'emploi soit aussi la leur, car elle est une partie d'un tout, un tout qui embrasse tous les aspects de l'insertion des jeunes dans la société, et spécifiquement dans leur territoire, qui ne va pas de soi.

En outre, les questions de sécurité, d'urbanisme, d'environnement, de solidarité envers les aînés, ou vers la petite enfance, ont pris une place prépondérante dans les préoccupations et donc les programmes des élus locaux. La question de la jeunesse, de son accès à la citoyenneté, de son entrée dans la vie, de son accès à l'emploi et à l'entreprise, à la formation, à la culture, au logement, à la santé, à la mobilité, reste souvent « sous les radars », sauf éventuellement quand des phénomènes de petite délinquance, ou de révolte, se manifestent.

Cependant, il ne s'agit pas d'un rejet ou d'un désintérêt, mais plus souvent d'une absence de conscience du rôle déterminant qu'ils peuvent avoir pour animer un territoire résilient à l'égard des jeunesses. Ils sont les seuls assembliers légitimes, parce qu'élus, à pouvoir mobiliser tous les acteurs, économiques, associatifs, institutionnels.

Nombre d'entre eux se sont d'ailleurs mobilisés avec vigueur au cours de l'histoire du réseau pour soutenir et accompagner l'outil original qu'est la Mission Locale, et rechercher les coopérations locales indispensables. Il reste à structurer les modalités par lesquelles la parole est donnée aux jeunes afin qu'ils participent pleinement à l'élaboration des solutions qui les concernent dans leur territoire, et notamment dans leur Mission Locale.

Les équipes des Missions Locales et leur direction sont amenées à renouveler sans cesse leur relation aux élus locaux au fur et à mesure des mandats. Tout comme les jeunes, les élus changent… « Sans fin sur le métier, remettez votre ouvrage… »

« On s'était beaucoup concentré dans notre rapport avec l'État et je pense qu'on n'a pas assez travaillé le rapport avec les Régions. Certaines Régions s'étant carrément désengagées dans le soutien aux Missions Locales. C'est pas du tout vécu comme un outil à leur main. (…) Les alliés, ce sont les élus locaux. Cette relation avec eux doit redevenir un axe stratégique majeur. [Il faut] toujours revenir les voir et leur expliquer que voilà, on n'est pas simplement un truc qui décline localement des politiques nationales qui sont plus ou moins adaptées. Sinon, on apparaît comme juste un relais de l'État ou du ministère du Travail sur les territoires. (…) Il faut sans cesse marteler que nous ne sommes pas des opérateurs de l'État, il faut multiplier les partenariats, sortir d'un dialogue bilatéral avec les services de l'État. »

Jean-Patrick Gille, 2026

« Ce que les Missions Locales font, ce n'est pas de l'anecdotique, ce n'est pas du périphérique, c'est au cœur des besoins de notre nation, c'est la manière dont on recrée du lien social, dont on raccroche nos jeunes et, quelque part, ce sont les principaux enjeux de notre société aujourd'hui, en réalité. »

Thibaut de Saint Pol, 2026

2005-2026 : DU DÉPLOIEMENT À LA RECONNAISSANCE DU RÉSEAU

Les Missions Locales, actrices de référence des politiques d'insertion des jeunes.

2005 Le réseau compte **404 Missions Locales et 100 PAIO.**
Inscription des Missions Locales dans le Code du travail comme organismes concourant au service public de l'emploi.
Création du contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) mis en œuvre par les Missions Locales, qui vise à accompagner les jeunes en difficulté vers l'emploi durable.
Parcours 3 devient le nouveau système d'information des Missions Locales.

2007 Réédition du Rapport Schwartz en mars 2007 à l'initiative conjointe de Philippe Labbé et de l'ANDML aux éditions Apogée, préface de Bertrand Schwartz.

2009 Un nouveau rôle des Missions Locales est reconnu au sein du Service public de l'emploi (SPE) avec la prescription des contrats aidés.
Elles peuvent prescrire directement les contrats aidés pour les jeunes.

2010 L'UNML signe une convention avec l'Agence du Service Civique, afin de porter l'agrément collectif national du Service Civique au nom du réseau.

2011 Annonce de la naissance de l'Institut Bertrand Schwartz à Saint-Denis lors des Rencontres nationales des Missions Locales et création officielle en décembre.
Création des PSAD – le rôle des Missions Locales est reconnu par le Code de l'éducation.

2013 Expérimentation de la Garantie Jeunes, destinée aux jeunes en grande précarité dont le déploiement est confié aux Missions Locales à titre expérimental dans 10 départements et déployé à l'ensemble du réseau en 2017.

2015 La nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) entre l'État et les Missions Locales est mise en œuvre pour la période 2015-2018.
Le système d'information Parcours 3 devient I-Milo. Le CIVIS est remplacé par le PACEA (Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie).

2018 Crise majeure. Le réseau des Missions Locales et de nombreuses collectivités territoriales se mobilisent contre le projet du gouvernement de fusionner les Missions Locales au sein de Pôle emploi, projet qui sera rapidement abandonné.

2019 Le réseau compte **437 Missions Locales et 14 ARML.**
Déploiement d'un nouveau cadre de contractualisation entre l'État et les ARML avec la création d'une convention pluriannuelle d'objectifs CPO 2019-2021.
Les Missions Locales sont garantes de la mise en œuvre de « l'obligation de formation pour les mineurs de 16 à 18 ans » créée par l'article 15 de la loi du 26 juillet 2019 « pour une école de la confiance ». Son application pratique débute à la rentrée de septembre 2020 à la suite du décret du 5 août 2020.

2022	Fin de la Garantie Jeunes et création du Contrat d'Engagement jeune, dont le déploiement est confié aux Missions Locales et à Pôle emploi à compter du 1er mars.
2023	Lancement de la labellisation des Missions Locales, démarche d'amélioration continue de la qualité qui a pour objectif de valoriser la qualité, la singularité de leur offre de service et de leur méthode de travail pour et avec les jeunes et les partenaires dans les territoires.
2025	Baisse de 13 % du financement de fonctionnement des Missions Locales par l'État. Nombreuses baisses également par les Régions.
2026	**426 Missions Locales et près de 6800 points d'accueil** maillent l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin. La nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs (CPO 2026-2028) signée entre l'État et le réseau des Missions Locales redéfinit le modèle de financement et les critères d'évaluation du réseau avec la globalisation des crédits et une part significative des financements liée à la performance. **15 302 salariés dont 8 090 conseillers en insertion sociale et professionnelle** (en équivalents temps plein) accompagnent, en moyenne chaque année, **1,1 million de jeunes** et accueillent pour la première fois **400 000 nouveaux jeunes par an.**

PERSPECTIVES



ÉVOLUTION DU CONTEXTE

> « L'environnement des jeunes a changé, ils pensent différemment mais les caractéristiques des jeunes ne changent pas, ils sont généreux, ils sont dans l'urgence, ils ont envie d'agir tout de suite. »
>
> **Bertrand Schwartz, 2012**

Une permacrise

La crise ressentie comme conjoncturelle lorsque sont nées les premières Missions Locales s'est mutée en une superposition de crises structurelles.

La précarité vécue par les jeunes n'a jamais été aussi haute. En 2024, selon l'Insee, 22,4 % des personnes de moins de 18 ans ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté et 18,6 % des 18/29 ans. Toujours selon l'Insee, au deuxième trimestre 2026, le taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) des 15-24 ans est de 21,6 % contre 8 % pour l'ensemble de la population. Selon l'INJEP, en 2024, 22 % des emplois occupés par les jeunes de 15 à 24 ans sont des emplois à temps partiel, 30,3 % quand il s'agit de femmes. Selon l'Ademe, près de 70 % des jeunes déclarent aujourd'hui une inquiétude régulière face au changement climatique.

Ces crises créent, chacun le constate, un mal-être beaucoup plus profond quant à l'avenir : crise climatique, crise sanitaire, crise géopolitique, crise méritocratique, mutations technologiques et numériques, autant de défis dont les jeunes perçoivent plus ou moins confusément la menace et les chances, et devant lesquels ils ne sont pas égaux. Les mouvements des jeunesses au cours de cet automne 2026 sont, en ce sens, révélateurs.

La fonction provisoire que les Missions Locales devaient remplir est devenue une fonction permanente. Le besoin d'accompagnement sera durable pour compenser les inégalités, et le besoin d'écoute restera une priorité dans ce contexte.

La relation au travail

Le travail et le métier restent, pour les jeunes comme pour leurs aînés, un marqueur de leur position sociale et de leur place dans la société. Mais si le travail reste central, la manière dont il s'inscrit dans la vie des personnes évolue fortement. Elles cherchent davantage à équilibrer différentes sphères de vie, le travail coexistant désormais avec d'autres sources d'épanouissement personnel. Les recherches consacrées aux débuts de parcours professionnels des jeunes mettent en évidence deux phénomènes : d'une part, une exposition accrue aux conditions de travail difficiles — ils sont surreprésentés dans les métiers les plus pénibles — et, d'autre part, une insécurité socio-économique. Selon le Céreq, un quart des moins de 25 ans craint de perdre son emploi dans l'année et près de la moitié pense devoir changer de métier ou de qualification dans les trois ans à venir.

« (...) il y a le problème de la place et de la reconnaissance. On se heurte partout, faut pas se faire d'illusions, dans tous nos pays, au mépris. C'est-à-dire que très souvent les tuteurs méprisent les jeunes, les adultes méprisent les jeunes et les jeunes d'ailleurs méprisent les adultes, c'est réciproque... Voilà qui donne de beaux résultats pour notre société. »

Bertrand Schwartz, 2002

La relation à soi et aux autres

D'autres évolutions majeures sont vécues par la nouvelle génération. On peut citer les rapports entre les genres, les relations dans le couple, la vie sexuelle, les soubresauts du masculinisme et le mouvement #metoo. On peut encore évoquer le rapport à soi-même, la plus grande fréquence des mutations transgenre et/ou des souffrances vécues par rapport à son genre. Enfin, la sphère sociale est marquée par une numérisation des relations sociales ainsi qu'une solitude et un isolement de plus en plus documentés. Ces évolutions génèrent parfois des vulnérabilités que l'écoute et le non-jugement permettent de dépasser.

Un mouvement perpétuel

Ces mutations socio-économiques, technologiques, culturelles, humaines, exigent des Missions Locales un mouvement perpétuel et une adaptation rapide de leur posture. L'ambition ultime serait de ne plus être utile, ce serait d'avoir su connecter toutes les ressources pour dépasser toutes les sources d'inégalité et de fragilité devant la complexité du monde, d'avoir permis à chaque jeune d'y trouver naturellement sa place. Mais au même titre que le marin vise l'horizon avec persévérance vers sa destination, l'horizon des Missions Locales recule au fur et à mesure qu'elles cheminent. Les jeunes changent et les élus aussi, selon un cycle permanent. Ainsi, il faut se renouveler pour écouter sans cesse les besoins, coordonner les ressources et les solutions existantes et en faire émerger de nouvelles si nécessaire. Cette agilité dans cet éternel recommencement est une caractéristique durablement attendue des compétences des Missions Locales.

Une tension palpable

Ne nous le cachons pas, l'inquiétude est sourde, et elle est partagée. Si les jeunes sont inquiets pour leur avenir, les Missions Locales n'évoluent pas dans un contexte sécurisant. Elles ont acquis, certes, une reconnaissance de leur pertinence et de leur rôle, mais les menaces politiques et financières en cours portent une ombre certaine sur leur devenir. Ce n'est pas leur première épreuve, et ce ne sera pas la dernière. Mais il ne faut pas en abuser !

« Je suis inquiet... D'abord, de manière globale, par le recul de l'engagement éducatif de beaucoup de politiques : j'ai souvent le sentiment qu'ils ne croient plus en l'éducation et choisissent plutôt la sanction, la répression, quand ce n'est pas l'exclusion. L'idée même de prévention semble parfois contestée, associée à une forme de déresponsabilisation et de compassion inutile envers les plus en difficulté « qui n'ont, après tout, qu'à se prendre par la main et à traverser la rue... ». C'est là une réaction particulièrement préoccupante qui néglige, voire ignore, le poids des déterminismes sociaux, des accidents de la vie, des échecs et des fragilités... »

Philippe Meirieu, 2026

QUELS SONT LES GRANDS ÉCUEILS ET LES DANGERS ?

Dans un contexte de désengagement national sur fond de tensions financières, le danger principal qui guette les professionnels est celui de la résignation : las d'être financés seulement à l'aune de dispositifs successifs, ils doivent rester mobilisés pour accueillir et accompagner chaque jeune qui le demande, et non pour attribuer une case administrative à tous les jeunes, ou pire, à la partie d'entre eux qui serait « éligible ».

> « Les Missions Locales ont sûrement un avenir à condition qu'elles ne s'endorment pas. »
>
> **Bertrand Schwartz, 2012**

De la même façon, les élus locaux qui les président doivent conserver, ou retrouver, cette ambition de la mise en œuvre d'un projet de territoire pour leur jeunesse, au-delà même des financements que leurs collectivités leur accordent. C'est de leur engagement que dépendra le futur des Missions Locales, et c'est un passionnant projet, pour peu qu'ils le mènent en associant aussi les jeunes.

Dans les territoires ruraux, les fusions de territoire ont créé des collectivités de gestion souvent efficaces sur l'organisation des services ou l'entretien des équipements mais aux budgets de plus en plus contraints. Résultat, ces collectivités sont trop rarement porteuses d'un projet de territoire pour la jeunesse qui, dans un contexte de déprise démographique, mettrait opportunément la jeunesse au cœur des priorités.

L'agilité que permet le statut associatif des Missions Locales est trop peu utilisée pour porter des actions au-delà du cadre de la convention pluriannuelle d'objectifs négociée avec le seul ministère de l'Emploi au titre de l'État et pour trouver des sources de financements complémentaires et diversifiées. Les contraintes politiques et financières s'imposent vite aux nouveaux élus et les assujettissent de plus en plus à une vision de court terme, alors même que l'accompagnement des jeunes est un travail au long cours.

Enfin, il y a une tentation récurrente de fusionner les Missions Locales avec un service ou une agence de l'État. Pourtant, si les Missions Locales rendent un service au public, elles ont une mission de service public reconnue par la loi et elles ne doivent pas devenir une administration.

DÈS LORS, QUELLES PRÉCONISATIONS ?

> « Rien ne se fera sans les jeunes. Toute politique ne peut être entreprise et menée à bien qu'avec ceux à qui elle s'adresse. »
>
> **Rapport Schwartz**

La participation des jeunes

N'en doutons pas : il faudra faire de l'apprentissage de la citoyenneté un enjeu transversal de l'accompagnement. Les Missions Locales ne sont pas seulement des lieux de services mais des espaces « pour, par et avec les jeunes ». Elles se doivent d'être des espaces de liens sociaux et des espaces de rencontre des citoyennetés. Il faut mettre les élus en contact avec les jeunes, ces rencontres sont déterminantes de l'engagement de chacun.

La transmission entre pairs

Fidèle à la pratique proposée par Bertrand Schwartz en matière d'apprentissage, il nous paraît essentiel de déployer en matière de qualification la transmission et/ou la confrontation des pratiques et des connaissances entre pairs.
Ce principe vaut pour les jeunes, mais il vaut aussi pour les professionnels et les élus. Organiser la transmission, par la pédagogie du détour notamment, lutte assurément contre l'isolement de toutes les parties.

L'engagement des acteurs économiques

Une question centrale pour les territoires, et donc pour les Missions Locales, est de parvenir à mobiliser les entreprises, et plus largement les employeurs. Il s'agit de transformer une posture spontanée : « J'ai besoin de main d'œuvre, envoyez-moi des jeunes compétents », en une pratique plus engageante, mais ô combien plus efficace à terme : « j'ouvre mon entreprise ou mon service et je coopère avec d'autres acteurs à accueillir les jeunes, à faire partager les passions et les contraintes de mes métiers, je considère la Mission Locale comme une alliée et non pas comme un prestataire ». Ce postulat est bien sûr exigeant en temps, et toutes les entreprises ne sont pas à même d'y consacrer les ressources nécessaires. Un enjeu pour les Missions Locales et les acteurs territoriaux de l'emploi, avec l'appui des élus, est de favoriser la naissance d'écosystèmes — grandes entreprises / PME et TPME / acteurs de l'emploi et de la formation — à même de déployer cette fonction RH collective dans le territoire.

De l'interministérialité au collectif d'acteurs

Répétons-le : la Mission Locale vit d'un contrat entre le territoire et l'État. Il y a une légitimité de l'État à mobiliser les moyens financiers en rapport avec ses compétences, et une légitimité des élus des territoires à organiser les partenariats nécessaires et à associer les jeunes dans la proximité. C'est en quelque sorte un « contrat d'engagement réciproque » qui réaffirme les fondamentaux de la décentralisation.

De grands témoins impliqués hier ou aujourd'hui dans la conduite des services de l'État en confirment le principe :

> « Et donc la pensée complexe est obligée de penser essentiellement aux relations, aux interrelations. Et donc l'interministérialité me semble tout à fait nécessaire pour que l'on puisse jouer avec plusieurs leviers, parce que la nature d'un problème rencontré par un jeune en particulier, qui est lui-même en construction, est à chaque fois, dans un environnement familial, personnel, historique, différent. Il n'y a pas deux jeunes pareils. »
>
> **Hervé Sérieyx, 2026**

> « L'interministérialité, à mon sens, c'est le nom d'une réalité, c'est le nom administratif d'une réalité très simple qui est que la vie d'un jeune, elle forme un tout, et que donc il est de notre devoir de répondre à ce tout, de placer le jeune au centre et de faire en sorte de nous coordonner le plus possible, d'arriver à rendre lisible ce millefeuille de dispositifs et de compétences des uns et des autres. »
>
> **Thibaut de Saint Pol, 2026**

Et, comme nous le disait Philippe Meirieu, il nous faut « une politique qui ne se satisfasse pas d'une paresseuse "égalité des chances" mais permette véritablement d'accéder, pour toutes et tous, à une "égalité des droits" et, en particulier, du droit à une formation de qualité » répartie sur l'ensemble de la vie.

L'interministérialité, encore indispensable au niveau national, doit aujourd'hui se décliner comme une discipline générale à l'échelle des territoires : croiser les regards, croiser les compétences des strates territoriales, croiser ou développer les savoir-faire des acteurs locaux. La Mission Locale doit rester le lieu de la réflexion partagée et de la coopération entre les acteurs, pour la mise en œuvre de ce « contrat territorial ».

« Il faut refaire de la Mission Locale un objet de politique locale, porté par les élus, capable de partir des réalités du territoire, de conserver sa souplesse et d'articuler emploi, formation, jeunesse et développement économique. (...) Cette capacité d'initiative locale sur des sujets annexes, connexes, etc., est un enjeu actuel, notamment dans la mise en place de la loi pour le plein emploi, dans les comités locaux pour l'emploi, etc. Il faut que les Missions Locales soient extrêmement présentes. (...) Demain pour retrouver une place majeure, une liberté de mouvement, il faut s'appuyer sur nos atouts : la professionnalisation du réseau — les Missions Locales sont devenues des expertes —, l'approche globale qui reste leur singularité et l'approche territoriale. Les trois menant à une grande capacité d'innovation, d'agilité. »

Jean-Patrick Gille, 2026

« Notre but commun à tous, trouver des argumentaires pour convaincre ceux qui ne le sont pas sur ce que c'est que l'insertion et ce que c'est que les Missions Locales. L'échec le plus redoutable de ma carrière, c'est que je ne suis pas arrivé à convaincre les élus. »

Bertrand Schwartz, Rennes, 2007

Les Missions Locales sont souvent devenues des têtes de réseaux capables de fédérer les acteurs de territoire et de mobiliser les financements. Cette pratique de la transversalité est d'une efficacité redoutable. Mais on peut mieux faire : accélérer le partenariat avec l'Éducation nationale, supprimer toute concurrence entre France Travail et les Missions Locales en reconnaissant la spécificité des publics, mobiliser les acteurs économiques, favoriser proximité et synergies entre tous les acteurs de la jeunesse sur le terrain (services jeunesse, Infos Jeunes...) autour de l'acteur pivot et assemblier qu'est la Mission Locale.

QUELLES CONDITIONS POUR UNE ACTION SOUTENUE ?

Un des moteurs les plus puissants pour l'action, c'est le partage et l'affirmation collective des valeurs communes au réseau. Le chantier de réactualisation des fondamentaux de l'accompagnement, réalisé en 2025, en est la démonstration (à retrouver ici : https://www.unml.info/centre-de-ressources/institut-bertrand-schwartz/ibs-appel-a-contributions/fondamentaux/).

On ne peut pas préjuger si un jeune va entrer ou non dans un dispositif, s'il sera assidu ou volatile dans son accompagnement, si l'action de la Mission Locale sera décisive dans son parcours ou juste une étape insignifiante. Cependant, l'écoute inconditionnelle, le développement de la confiance et l'absence de jugement, avec en miroir notre exigence, resteront les clés de notre action, toujours en cohérence avec l'évolution des jeunes et avec leur aspiration, consciente ou non, à devenir des citoyens à part entière, dans la cité comme dans l'entreprise. Affirmer et faire savoir que les Missions Locales sont en cela des actrices de la transformation sociale, c'est l'objet de cet ouvrage.

Que les vents soient favorables au réseau ou non, l'esprit critique, l'indignation et l'audace des professionnels et des élus du réseau traduisent une conviction forte : rien n'est jamais joué pour un jeune.

Nous ne sommes pas certains de ce que sera l'avenir mais nous savons ce qui dépend de nous : ne jamais renoncer à agir.

ANNEXES

GLOSSAIRE

ANPE	Agence nationale pour l'emploi, devenue Pôle emploi puis France Travail
CEJ	Contrat d'Engagement jeune, dispositif d'État déployé par les Missions Locales depuis 2022
CIVIS	Contrat d'insertion dans la vie sociale — dispositif d'État déployé par les Missions Locales de 2005 à 2016
DIIJ	Délégation interministérielle à l'insertion des jeunes – 1982 à 2002
Docimologie	Discipline scientifique qui étudie les examens, les concours, les méthodes de notation et les facteurs qui influencent l'attribution des notes par les correcteurs
I-Milo et Parcours 1, 2 puis 3	Systèmes d'information des Missions Locales permettant notamment le reporting d'activités auprès des financeurs
Garantie Jeunes	Dispositif d'État expérimenté dès 2013 et généralisé par les Missions Locales de 2017 à 2022
Jeunes accompagnés	Jeune accompagné par la Mission Locale ou par des éventuels partenaires du consortium et qui fait l'objet de propositions de l'offre de service de la Mission Locale
Jeunes accueillis	Tout jeune reçu en premier accueil ou encore « primo », qui a un dossier d'inscription dans le système d'information comprenant un premier événement de nature « Entretien individuel », « Atelier » ou « Info collective »
PACEA	Parcours d'accompagnement contractualisé vers l'emploi et l'autonomie, dispositif d'État déployé par les Missions Locales depuis 2016
PAIO	Permanences d'accueil, d'information et d'orientation
PSAD	Plateforme de suivi et d'appui aux décrocheurs. Dispositif coordonné par l'Éducation nationale et les acteurs locaux pour accompagner les jeunes en cours de décrochage scolaire
Taupin	Nom donné aux élèves ou anciens élèves d'une classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) scientifique
TRACE	Programme TRACE (Trajet d'accès à l'emploi) — dispositif de lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle des jeunes en grande difficulté déployé par les Missions Locales de 1998 à 2004

REMERCIEMENTS

ET PRÉSENTATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS AUPRÈS DE BERTRAND SCHWARTZ ET/OU DU RÉSEAU DES MISSIONS LOCALES DE 1981 À AUJOURD'HUI ENTRETIENS RÉALISÉS D'AOÛT À SEPTEMBRE 2026

POUR UNE APPROCHE PERSONNELLE DE BERTRAND SCHWARTZ

Dany Renaudin Proche de la famille d'Anselme et Claire Schwartz, les parents de Bertrand

Thibault Renaudin Secrétaire général de l'AFEV de 2010 à 2018 et aujourd'hui président de l'association In Site

Gérard Sarazin Ex-capitaine au long cours, ancien directeur de Culture et Promotion et de l'Adep, membre du Cedefop, inspecteur aux bibliothèques, conseiller maître à la Cour des comptes et inspecteur à l'Igas. Coauteur du rapport de 1981 sur l'Insertion professionnelle et sociale des jeunes et compagnon de route de Bertrand Schwartz

POUR UN REGARD HISTORIQUE SUR LE DÉPLOIEMENT DU RÉSEAU

Michel Destot Président du Conseil national des Missions Locales (CNML) de 1998 à 2002, ex-député-maire de Grenoble

Philippe Meirieu Professeur de lycée professionnel, professeur des universités émérite en sciences de l'éducation, ex-vice-président de la Région Rhône-Alpes, ancien directeur de l'Institut national de recherche pédagogique (INRP), rédacteur en chef des « Cahiers pédagogiques », directeur de la collection Pédagogies chez ESF éditeur

Michel Abhervé Président du Syndicat national des Missions Locales et des PAIO puis de l'UNML de 2001 à 2004, ex-professeur associé à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée, membre de conseils scientifiques et consultant-formateur sur les questions de l'ESS

Jean-Patrick Gille Président de l'UNML de 2009 à 2020, administrateur de l'UNML, conseiller régional Centre Val-de-Loire depuis 2015, député de 2007 à 2017, 1er adjoint au maire de Tours de 1995 à 2007

Philippe Berhault Secrétaire général du Synarij puis du Synami CFDT de 1997 à 2006

Serge Papp Secrétaire du Synami CFDT de 2007 à 2013, chargé de projet Mission Locale Paris

Les délégués interministériels à l'insertion des jeunes (DIIJ)

Pierre-Jean Andrieu Délégué-adjoint puis DIIJ de 1983 à 1992, ex-professeur associé à l'université Paris VII, ancien président du Conseil technique de la prévention spécialisée (CTPS), militant associatif dans le domaine du développement local et de l'action sociale

Hervé Sérieyx DIIJ de 1997 à 1999, ex-dirigeant d'entreprises, auteur de trente ouvrages, président d'honneur de France Bénévolat

POINT DE VUE D'HÉRITIERS TECHNIQUES

Shakira Kholeegan	Responsable de secteur ARDML Sud PACA
Patricia Lambert	Chargée de projet Communication Mission Locale de l'Arrondissement de Dijon

Mission Locale d'Insertion du Poitou

Maryse Delaunay-Touly	Directrice de 1990 à 2002
Véronique Guilbard	Conseillère en insertion sociale et professionnelle puis responsable de secteur de 1990 à 2020
Gwenaelle Sutter	Conseillère en insertion sociale et professionnelle

Mission Locale du Bassin de Thau

Nassima Esquirol	Conseillère en insertion sociale et professionnelle
Sébastien Finon	Conseiller en insertion sociale et professionnelle

POINT DE VUE D'HÉRITIERS POLITIQUES

Gaëtan Monot	Adjoint à la mairie de Grenoble en charge de la prévention et de la sécurité, président de la Mission Locale de Grenoble
Thibaut de Saint Pol	Directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) depuis 2023 et délégué interministériel à la jeunesse depuis 2024

CRÉDITS

Alain Vilbrod, « À quoi servent les professionnels de l'insertion ? »,
Collection Le Travail du social, Éditions L'Harmattan, 2008

Bertrand Schwartz, Gérard Sarazin, « Construire une pensée collective pour l'action », POUR.
Revue du Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, n° 189, 2006, 212 p.

Bertrand Schwartz, « Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes »,
La Documentation française, 1981

Bertrand Schwartz, « L'Emploi des jeunes », Revue française d'administration publique, 1984

Bertrand Schwartz, Louise L. Lambrichs (collab.), « Moderniser sans exclure », Paris,
Éditions La Découverte, Essais, 1994

Dictionnaire biographique Le Maitron, https://maitron.fr/schwartz-bertrand/

« La Jeunesse dans les années 80 », Les Presses de l'Unesco, 1981

« Le Monde », archives de 1981 à 2016

Louise L. Lambrichs, « L'Invention sociale — À l'écoute de Bertrand Schwartz », Éd. P. Rey, 2006

« Revue des Mines », « Revue des ingénieurs », #498 Juillet/Août 2018 ; #501 Janvier/Février 2019

« Les Annales des Mines » — https://www.annales.org/archives/x/schwartz.html

Nelly Leselbaum, « Entretien avec Bertrand Schwartz », « Recherche & Formation », N°6, 1989

Philippe Labbé, « Bien sous tout Rapport », 2007 ; « Les Bricoleurs de l'indicible —
De l'insertion en général, des Missions Locales en particulier — Tome 1 », Éd. Apogée, 2003 ;
« Des jeunes mis en difficulté – sas, nasse, casse », Éd. Apogée, 2017

Raynal Marie. « Entretien avec Bertrand Schwartz ». « VEI enjeux », n° 136, 2004.
« La Formation tout au long de la vie. Une chance égale pour tous ? » pp. 7-20.

LES VIDÉOS :

Bertrand Schwartz à la Mission Locale de Rennes 2007 ;
https://www.dailymotion.com/video/xm865f

Gérard Sarazin, co-fondateur des Missions Locales, en 4 vidéos non référencées

ML Prod – Mission Locale du Pays Salonais – Interview de B. Schwartz et G. Sarazin, 2012
https://www.youtube.com/watch?v=UYjWuFNokU4

Production Mission Locale de Paris, 2024

La colère de Daniel Balavoine face à François Mitterrand | Archive INA ;
https://youtu.be/5Jdn3EPYdPY?t=8

« Les grands entretiens » — Entretien de Bertrand Schwartz mené par Geneviève Jaggi-Auroi
Paris, octobre 2002 ; https://www.rts.ch/play/tv/les-grands-entretiens/video/bertrand-schwartz
?urn=urn:rts:video:9855899

PRÉSENTATION DU COMITÉ ÉDITORIAL

Créé en 2011 par la volonté du conseil d'administration de l'Union nationale des Missions Locales, l'Institut Bertrand Schwartz a vocation à accompagner la recherche permanente du réseau des Missions Locales et de ses partenaires au bénéfice des jeunes et de leur émancipation. La méthode de l'Institut est issue des principes de la recherche-action expérimentée et développée par Bertrand Schwartz dans l'ensemble de ses propositions.

MEMBRES DU COMITÉ ÉDITORIAL ET DE RÉDACTION

Tous et toutes ont contribué à une écriture collégiale.

Administrateurs de l'Institut

Collège 1 (composé de membres du conseil d'administration de l'UNML)

Jean-Paul Drapier	Président de la Mission Locale du Charolais, ancien élu local Saône-et-Loire
Frédéric Eloy	Président de la Mission Locale de Dieppe, ancien élu local Seine-Maritime
Marc Godefroy	Président de l'Institut, élu local Nord, président de la Mission Locale Impulsions Métropole Sud, membre du bureau de l'UNML

Collège 2 (composé d'associations relevant de la « Branche professionnelle des Missions Locales et PAIO »)

Éric Augade	Ancien directeur de la Mission Locale de Tarbes, ancien directeur d'ARML, trésorier de la Mission Locale des Hautes-Pyrénées
Maryvonne Boileau	Vice-présidente de l'Institut, administratrice de la Mission Locale de Grenoble, ancienne élue locale Isère
Marie Rondwasser	Ancienne directrice de Missions Locales (Loches et Chinon), ancienne présidente de l'ANDML, déléguée générale de l'ANDML, élue locale Indre-et-Loire

Collège 3 (composé d'organisations syndicales de salariés représentatives de la Branche)

Dominique Comon	Représentante du syndicat Synami CFDT, ancienne conseillère d'insertion sociale et professionnelle à la Mission Locale d'insertion du Poitou

Collège 4 (composé de partenaires et personnalités qualifiées)

Annie Jeanne	Trésorière de l'Institut, ancienne directrice de la Mission Locale de Rouen et ancienne présidente de l'ANDML, élue locale Seine-Maritime
Serge Kroichvili	Ancien directeur de Missions Locales (Châtellerault & Caen), ancien délégué général de l'UNML, co-fondateur de l'ANDML

Équipe technique

Amel Kouza	Directrice de l'Institut Bertrand Schwartz
Édith Le Gourrier	Directrice du pôle Communication et Événementiel de l'UNML

Directeur de publication : **Marc Godefroy**

Coordinatrice et rédactrice en chef : **Amel Kouza**

Graphisme : **Aurélien Saublet**

Secrétariat de rédaction : **Élisabeth Féret**

Pour nous contacter :
Institut Bertrand Schwartz
institut@ibschwartz.org

INSTITUT
Bertrand
Schwartz

ISBN : 9791097692919